

JOSIANE DE SAINT PAUL

Enseignante Certifiée en Programmation Neuro Linguistique

# MA BIBLE DE LA PNL



+ de 20  
protocoles  
à suivre pas  
à pas

- Programmation Neuro Linguistique : adopter les principes qui facilitent votre vie
- Connaitre vos vraies motivations, déterminer des objectifs précis et gagner en efficacité
- Changer ce qui vous freine, déployer votre potentiel et vous épanouir

LEDUC'S  
PRATIQUE

- [Couverture](#)
- [Auteur](#)
- [Remerciements](#)
- [Avant-propos](#)
  - [La Programmation Neuro Linguistique ou PNL en quelques mots](#)
  - [Que trouverez-vous dans cet ouvrage ?](#)
  - [Comment voulez-vous lire ?](#)
- [Partie 1 - Les fondements de la PNL](#)
  - [1. La naissance](#)
    - [Les influences essentielles](#)
      - [Les années 1970 en Californie](#)
      - [Les grands courants de pensée](#)
        - [Gregory Bateson \(1904-1980\)](#)
        - [Noam Chomsky](#)
        - [Alfred Korzybski \(1879-1950\)](#)
      - [Les influences directes](#)
        - [Fritz Perls \(1893-1970\)](#)
        - [Virginia Satir \(1916-1988\)](#)
        - [Milton Erickson \(1901-1980\)](#)
      - [Les pères fondateurs : John Grinder et Richard Bandler](#)
        - [John Grinder](#)
        - [Richard Bandler](#)
        - [Autour de Grinder et Bandler : un groupe de pionniers](#)
      - [La modélisation : égaler les meilleurs](#)
        - [Qu'est-ce que la modélisation ?](#)
        - [Le déclencheur](#)
      - [Programmation Neuro Linguistique :](#)

## pourquoi ce nom ?

- Programmation
- Neuro
- Linguistique

## ○ 2. La philosophie de la PNL

- Les postulats fondateurs
  - La construction de notre réalité
    - Les trois filtres
    - Les mécanismes pour établir notre modèle du monde
  - Les présupposés de la PNL : une philosophie humaniste
    - Présuppositions et présupposés
    - Un classement pour mieux les comprendre

## ● Partie 2 - Les bases de la PNL

### ○ 1. Les piliers de la PNL

- La vision du changement et la détermination de l'objectif
  - Qu'est-ce que le changement ? De l'État Présent à l'État Désiré
  - Un objectif bien formulé : les questions et les indispensables critères
    - Qu'est-ce qu'un critère ?
  - Le SCORE : de la situation présente à l'effet attendu
    - Le S représente le Symptôme ou la Situation présente
    - Le C représente les Causes
    - Le O est celui de l'Objectif

- [Le E est celui de l'Effet](#)
- [Le R représente les Ressources](#)
- [L'observation](#)
  - [Observer pour apprendre](#)
    - [Le Générateur de Comportement Nouveau : exercez-vous](#)
    - [La perception du monde : le VAKOG externe](#)
    - [La représentation du monde : le VAKO interne](#)
    - [Observer les mouvements des yeux : des informations surprenantes](#)
    - [Écouter les Prédicats : ces mots qui révèlent notre façon de penser](#)
    - [Les Submodalités : qu'y a-t-il à l'intérieur du VAKOï ?](#)
    - [Les Stratégies : la tactique pour atteindre l'objectif](#)
      - [Comment observer une Stratégie ?](#)
      - [Modifier une Stratégie qui ne fonctionne pas bien](#)
      - [Quelques recommandations pour installer une bonne Stratégie](#)
  - [La communication](#)
    - [Communiquer, un phénomène universel](#)

- Communiquer, un phénomène complexe
  - Les incontournables de la communication
  - Privilégier la relation : le rapport et la synchronisation
    - La synchronisation : observer et reproduire
    - La conduite : guider notre interlocuteur vers un autre terrain
    - L'écoute et la reformulation : écouter « vraiment »
    - La calibration et la synchronisation verbale et non verbale
  - Le Langage
    - La structure du langage
    - Comment passons-nous de la réalité au langage ?
    - Le Méta-modèle : poser les bonnes questions
  - Le feed-back : des informations utiles et bienveillantes
    - Comment donner un feed-back ?
  - La communication efficace en résumé
- 2. Les concepts, les méthodes et les techniques de base
    - Les États Internes

- [États Ressource et États Limitants](#)
- [L'ancrage et les techniques utilisant l'ancrage](#)
  - [L'ancrage : créer des associations utiles](#)
  - [Comment ancrer un État Interne ressource ?](#)
    - [• Le protocole de l'auto-ancrage](#)
  - [Créer un programme nouveau avec l'ancrage : associer les ressources au contexte](#)
    - [• Le protocole](#)
  - [La Désactivation d'Ancres : neutraliser une expérience négative](#)
    - [• Le protocole](#)
  - [La Dissociation simple : voir les choses de loin](#)
    - [• Le protocole](#)
- [Les Parties de la personnalité](#)
  - [Une idée largement répandue](#)
  - [Comment fonctionnent ces différentes parties de nous ?](#)
  - [Comment apprécier nos Parties et jongler avec elles ?](#)
- [Les Positions de Perception : mettez-vous à sa place](#)
  - [Qu'est-ce qu'une Position de Perception ?](#)
  - [Comment utiliser les Positions de Perception ?](#)
- [Les Méta-programmes : ils influencent](#)

## nos comportements

- Qu'est-ce qu'un Méta-programme ?
- Les différentes sortes de Méta-programmes
  - Les Méta-programmes de perception de l'environnement
  - Les Méta-programmes d'organisation et d'évaluation de l'information
  - Les Méta-programmes de choix : motivations et décisions
- À quoi servent les Méta-programmes ?
  - Les Méta-programmes pour mieux se connaître
  - Changer de Méta-programme
  - Les Méta-programmes pour choisir une orientation scolaire ou professionnelle
  - Les Méta-programmes pour la modélisation
- La ligne du temps : une construction mentale du temps qui passe
  - Une construction personnelle
  - Modifier sa ligne du temps
  - Associé au temps et dissocié du temps
- Les Niveaux logiques : de l'environnement de l'individu à ses choix

## essentiels

- Origine et développement
- Comprendre les Niveaux logiques
- Utiliser les Niveaux logiques :  
quelques exemples
  - Organiser le changement  
et choisir un protocole
  - Réfléchir
  - Se présenter
- Partie 3 - Le changement dans tous ses états
  - 1. Les ressorts du changement : les incontournables motivations
    - L'identité et les motivations
      - La motivation : une présence nécessaire
      - Les critères, les valeurs et les choix
        - Qu'est-ce qu'un critère ?
        - Nos valeurs : un rôle prépondérant
        - Quelques noms donnés à des valeurs
      - Une utopie personnelle : notre Vision
      - Un guide permanent : le Projet de vie
      - Les différents niveaux de l'État Désiré : de la Vision à l'action
    - Soutenir et renforcer les motivations
      - Le code de Conduite : vivre ses motivations au quotidien
      - Aligner les Niveaux logiques : en plein accord avec soi-même
        - • Le protocole

- [Les Mentors : une aide puissante](#)
    - • [Le protocole](#)
- [2. L'Imperative Self : révéler notre carte du monde et l'enchaînement de nos motivations](#)
  - [Leslie Cameron-Bandler et la naissance de l'Imperative Self](#)
    - [Que signifie « Imperative Self » ?](#)
  - [Révéler la carte du monde](#)
    - [Comment une carte du monde se présente-t-elle ?](#)
    - [Comment jouer son rôle de guide ?](#)
    - [Trouver la structure de l'État Interne](#)
      - • [Analyser l'État Interne](#)
      - • [La hiérarchie des critères : classer les motivations](#)
    - [Établir la carte 1 : la carte telle qu'elle est aujourd'hui](#)
      - [Comment procéder](#)
    - [Analyser la carte](#)
    - [Établir la carte 2 : la carte modifiée](#)
      - [Comment procéder](#)
- [3. Changer ce qui pose problème](#)
  - [Les changements « éclair »](#)
    - [Le Recadrage de sens : et si cela voulait dire autre chose ?](#)
    - [Le Recadrage de contexte : et si c'était utile ?](#)
  - [Résoudre les conflits internes](#)
    - [Le Recadrage en 6 points : se débarrasser des compulsions](#)
      - • [Quand utiliser le Recadrage en](#)

## 6 points

- Le Squash visuel : réconcilier deux Parties en désaccord
  - • Le protocole
- La Négociation entre Parties : à chacune son territoire
  - • Le protocole
- La Transformation Essentielle : mettre toutes nos Parties au service de notre valeur fondamentale
  - • Le protocole
- Changer les croyances qui nous nuisent
  - Quelles sont les caractéristiques essentielles des croyances ?
    - Les croyances et les faits
    - Le fonctionnement des croyances
    - Comment nos croyances se présentent-elles ?
    - Comment nos croyances se forment-elles ?
    - Pourquoi nos croyances et nos comportements rigides se perpétuent-ils ?
    - Nos croyances sont-elles cohérentes entre elles ?
    - Une influence déterminante
  - Comment changer les croyances qui nous desservent ?
    - Changer une croyance avec l'ancrage spatial :

une « marelle » à parcourir deux fois

- • Le protocole
- Changer une croyance avec les Submodalités : acquérir la certitude de réussir
  - • Le protocole
- Gérer les relations : les malentendus et les conflits
  - Les incontournables pour calmer la situation ou résoudre un conflit
  - Apaiser un conflit avec les Positions de perception
    - • Le protocole
  - Le Seuil de tolérance : la goutte d'eau fait-elle déborder le vase ?
    - • Le protocole
  - Se libérer d'une dépendance : voler de ses propres ailes en toute tranquillité
    - • Le protocole
  - Pardonner : un poids en moins
    - • Le protocole
  - Se délivrer de la honte : assumer ou présenter ses excuses ?
    - • Le protocole
- Se libérer des fardeaux du passé
  - La Restructuration d'Histoire de vie : changer l'histoire de notre existence
    - Peut-on vraiment changer notre passé ?

- Quand utiliser ce protocole ?
  - • Le protocole
- Quels sont les ressorts de ce protocole ?
- Le Changement d'Empreintes ou Reimprinting : donner les ressources à qui de droit
  - • Le protocole
- Le Destructeur de décisions : et si on avait su avant ?
  - • Le protocole
- Effacer les séquelles des traumatismes et des épreuves de la vie
  - La Double Dissociation : se débarrasser des phobies et des traumatismes
    - • Le protocole
  - Le Swish : effacer nos images internes incapacitantes
    - • Le protocole
  - Faire son Deuil : une approche différente de la perte et de la séparation
    - Qu'est-ce que le deuil ?
      - • Le protocole du Deuil
- 4. Induire le changement grâce à la communication indirecte
  - La communication indirecte dans la conversation
  - La PNL et l'Hypnose Ericksonienne
    - Pourquoi la PNL s'intéresse-t-elle

## à l'Hypnose Ericksonienne ?

- Qu'est-ce que l'inconscient du point de vue d'Erickson ?
  - Les différents rôles de l'inconscient chez Erickson
  - Le Milton Modèle et son utilisation
    - Utiliser le Milton Modèle : comment rester artistiquement vague ?
  - Les métaphores : les mots pour le dire autrement
    - Qu'est-ce qu'une métaphore ?
    - Les métaphores pour comprendre
    - Les métaphores pour l'accompagnement personnel, la psychothérapie, le coaching de vie
    - Le modèle de David Gordon pour construire une métaphore « sur mesure »
      - • Le protocole
    - Les métaphores dans le style de Milton Erickson
      - • Le protocole
- Partie 4 - La modélisation de la performance
    - 1. Modéliser les savoir-faire d'un expert
      - La modélisation au quotidien
      - Le territoire de l'excellence : la zone C
        - Une recherche surprenante pour un résultat fascinant
      - Modéliser un comportement complexe : la modélisation de A à Z

- • [Le protocole](#)
- [2. L'automodélisation](#)
  - [Mes stratégies de succès](#)
    - [Phase 1 : Mise au jour et rédaction des histoires](#)
      - [Trouvez le modèle à partir de vos succès passés](#)
    - [Phase 2 : Comparez les histoires et rédigez la stratégie](#)
    - [Phase 3 : Appliquez la stratégie de succès à vos projets](#)
  - [Walt Disney ou la modélisation de la créativité](#)
    - [Qu'est-ce que la créativité ?](#)
    - [Les trois étapes du processus créatif](#)
    - [Utiliser le modèle](#)
      - [• Protocole : développer et réaliser un projet tout en intégrant le processus créatif lui-même](#)
- [Partie 5 - Quelques applications phares de la PNL](#)
  - [1. L'accompagnement professionnel](#)
    - [La PNL dans l'entreprise](#)
    - [Le conseil en entreprise](#)
    - [Le coaching pour l'entreprise](#)
      - [Quelques cas de coaching en entreprise](#)
    - [Le coaching dans les milieux du sport](#)
    - [Le coaching pour choisir son orientation scolaire ou professionnelle](#)

- [Un exemple d'accompagnement pour jeunes et jeunes adultes dans l'esprit de la PNL](#)
- [2. L'accompagnement personnel](#)
  - [À quel saint se vouer ?](#)
  - [La PNL, une thérapie brève ?](#)
  - [La PNL au service du bien-être et de la santé](#)
  - [Coachings variés pour particuliers](#)
- [3. La formation, l'enseignement et la PNL](#)
  - [Formation et enseignement : les points communs](#)
  - [Former avec la PNL](#)
  - [Former à l'enseignement de la PNL](#)
  - [Enseigner : de la maternelle aux études supérieures](#)
- [Quelques mots pour conclure](#)
- [Bibliographie](#)
- [Les éditions Leduc.s.](#)

Formée par les fondateurs de la PNL, **Josiane de Saint-Paul** a été la première Enseignante Certifiée française. Cofondatrice de l'IFPNL (Institut français de PNL), formatrice, psychothérapeute et coach, elle a publié plusieurs best-sellers sur et autour de la PNL.

*Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.*

Édition : Cécile Dick

Correction : Marie-Laure Deveau

Design de couverture : Bernard Amiard/Antartik

Photographies de couverture : Adobe Stock

© 2020 Leduc.s Éditions (ISBN : 979-10-285-1727-4)  
édition numérique de l'édition imprimée © 2020 Leduc.s  
Éditions (ISBN : 979-10-285-1669-7).

**Rendez-vous en fin d'ouvrage** pour en savoir plus sur les éditions Leduc.s

L	E	D	U	C.	S		
P	R	A	T	I	Q	U	E

# REMERCIEMENTS

À John, Richard, Judith, Leslie, Robert, David, que vous rencontrerez très vite au cours de ces pages et à tous ces enseignants exceptionnels qui ont jalonné ma route. Ils ont très largement contribué à m'ouvrir toutes grandes les portes d'une aventure professionnelle et personnelle passionnante et gratifiante, en plein accord avec mes centres d'intérêt essentiels et mes valeurs les plus chères.

À Françoise, qui poursuit l'aventure de l'IFPNL avec les mêmes valeurs et une compétence remarquable. Merci aussi pour notre amitié, notre complicité professionnelle féconde et pour sa relecture éclairée de cet ouvrage.

À ma merveilleuse famille, mon compagnon, mes amis et mes délicieuses « copines », à toutes ces belles personnes que j'ai rencontrées et à tous les autres cadeaux de la vie.

# **AVANT-PROPOS**

# **LA PROGRAMMATION NEURO LINGUISTIQUE OU PNL EN QUELQUES MOTS**

La PNL est née de l'observation minutieuse de personnages célèbres qui réussissaient brillamment ce qu'ils faisaient. Cette méthode d'observation originale, appelée « modélisation », a permis de mettre au jour la philosophie de vie qui présidait à la réussite de ces personnes, et d'élaborer un ensemble de méthodes et de techniques tout à fait pragmatiques au service de la réalisation de soi sur le plan personnel comme sur le plan professionnel.

Ainsi, la PNL s'intéresse à l'être humain et à ce qui peut lui permettre d'atteindre ses buts dans les meilleures conditions. Il s'agit aussi de lui donner la possibilité de réussir sa vie, en fonction de ce que signifie pour lui le mot « réussite ». Son intérêt et son très grand succès viennent de la performance des moyens mis au point

pour y parvenir.

En 1982, dans sa préface au deuxième ouvrage des pères fondateurs de la PNL *Frogs into Princes*, publié en français sous le titre *Les Secrets de la communication*, John Steven, l'un des pionniers de cette discipline, raconte la petite histoire suivante. Elle a le mérite de mettre l'accent sur quelques points essentiels de la PNL tout en nous la faisant découvrir de façon amusante.

« Un chaudronnier avait été embauché par le capitaine d'un énorme navire à vapeur pour qu'il répare le système de chaudières tombé en panne. À l'heure prévue, il se rendit sur place, posa quelques questions et visita la salle des machines. Là, il observa très attentivement pendant quelques minutes. Il sortit alors de sa poche un petit marteau et frappa un seul coup sur une valve. À ce moment précis, le système se remit à fonctionner à la perfection. Lorsque le capitaine reçut la facture, il faillit s'étrangler d'indignation. En effet, elle lui paraissait incroyablement élevée compte tenu du peu de temps qu'il avait fallu pour réparer et de la facilité de l'intervention. Il écrivit donc au chaudronnier pour lui demander un décompte détaillé, ce que ce dernier envoya derechef.

La facture était ainsi libellée :

Donner un coup de marteau.....0,50 \$

Savoir où frapper.....999,50 \$  
Total.....1000,00 \$ »

Si cette histoire n'engage nullement à régler les problèmes un marteau à la main, elle montre que les choses deviennent simples lorsque l'on sait quoi faire et comment le faire pour obtenir le résultat escompté. C'est précisément ce que la PNL propose de nous apprendre très concrètement.

## **QUE TROUVEREZ-VOUS DANS CET OUVRAGE ?**

On ne comprend bien une discipline qu'en ayant une idée du contexte dans lequel elle a vu le jour, des grandes idées sur lesquelles elle s'appuie et des personnages importants qui l'ont influencée. C'est la raison pour laquelle vous trouverez dans la première partie de cet ouvrage des informations sur la naissance de la PNL dans le contexte bouillonnant des années 1970 et sur ses pères fondateurs. Nous découvrirons aussi pourquoi elle s'appelle ainsi et comment elle a été élaborée.

La PNL approche les êtres humains, leur façon de penser, leurs désirs, leurs objectifs et leurs problèmes de façon essentiellement concrète. Dans la deuxième partie, nous entrerons dans le vif du sujet pour comprendre et apprendre à utiliser les méthodes et concepts essentiels sur lesquels elle repose, comme la détermination d'un objectif valide, l'observation ou la communication. Nous poursuivrons avec les techniques de base qui peuvent être

utilisées de façon simple dans la vie de tous les jours, et qui constituent un préalable pour comprendre et élaborer les protocoles exposés par la suite.

Vous avez peut-être entendu cet aphorisme qui peut sembler paradoxal, mais qui n'en est pas moins intéressant à considérer : « La seule chose qui soit permanente, c'est le changement ! » Si ce postulat nous paraît finalement raisonnable, nous avons tout intérêt à réfléchir à ce que nous voulons et à guider le changement envisagé de telle façon qu'il nous soit favorable.

La troisième partie de ce livre est donc dévolue à la conduite du changement lorsque la situation actuelle n'est pas confortable et, dans la mesure où il n'est pas de changement en l'absence de motivation, c'est avec ce point nécessaire que nous commencerons, car il nous permet de mieux nous connaître, de savoir vers quoi nous diriger et de le faire avec énergie !

La quatrième partie traite d'une faculté qui nous a permis d'apprendre dès notre plus jeune âge : la modélisation. Elle consiste à observer les comportements et les aptitudes des personnes que nous considérons comme de bons modèles de telle façon que nous puissions reproduire ce qu'elles font avec succès. Tout comme nous avons appris à marcher ou à parler en observant les adultes, nous pouvons continuer à modéliser

spontanément ou avec quelques efforts mais, lorsqu'il s'agit des talents mystérieux de personnes particulièrement performantes, nous avons parfois besoin d'aide, et la PNL peut venir à notre secours.

Dans la mesure où elle est aujourd'hui utilisée avec profit dans de nombreuses professions, la cinquième partie de cet ouvrage présente quelques applications phares de cette discipline, comme l'accompagnement en entreprise, la formation et l'enseignement, l'orientation scolaire ou professionnelle, la psychothérapie et le coaching sportif.

Au cours de ma carrière, j'ai exercé plusieurs métiers simultanément pendant de longues années : chef d'une entreprise de formation (l'IFPNL ou Institut de formation à la PNL), enseignante en PNL et Hypnose Ericksonienne, psychothérapeute et... mère de famille nombreuse. J'ai ainsi eu l'occasion de tester et d'appliquer la PNL dans ces différentes professions et de vérifier, concrètement, son efficacité (la dernière profession est la moins simple).

Cet ouvrage est conçu pour vous aider à profiter de ce que j'ai appris. Il s'adresse à toutes les personnes qui désirent connaître ou mieux connaître la PNL et les possibilités qu'elle offre pour vivre une vie heureuse et pleine, en accord avec soi-même et avec les autres. Il concerne aussi, bien entendu, les professionnels et, en

particulier, toutes les personnes dont le métier passe par la communication efficace. J'espère qu'ils trouveront au cours de ces pages des idées et des moyens pour diversifier leur pratique et en profiter pleinement.

## **COMMENT VOULEZ-VOUS LIRE ?**

Certaines personnes lisent un ouvrage de bout en bout et dans l'ordre. D'autres aiment bien aller directement là où les entraîne leur intérêt du moment. Pour avoir une idée claire de ce qu'est la PNL et de ce que vous pouvez en faire, je vous invite à lire d'abord la première et la deuxième partie. Libre à vous, ensuite, de « picorer » à votre convenance.

J'espère que vous prendrez autant de plaisir à lire ce livre que j'en ai eu à l'écrire !

Partie 1

Les fondements  
de la PNL

**P**our mieux comprendre la PNL, cette partie vous invite à découvrir comment elle est née, le climat de la Californie dans les années 1970, les grands courants de pensée dans lesquels elle s'inscrit, les personnages importants qui l'ont influencée. Nous vous présentons, bien sûr, ses pères fondateurs et le moyen essentiel qui a permis sa mise au point : la modélisation.

Nous vous livrons, enfin, la clé de sa compréhension profonde en évoquant son appartenance au mouvement de la psychologie humaniste, qui imprègne les Présupposés sur lesquels elle se fonde et qui ne sauraient être oubliés lorsque l'on « fait » de la PNL !

# 1. LA NAISSANCE

Toute approche repose nécessairement sur un certain nombre de données propres au contexte dans lequel elle a vu le jour. Au cours de ce premier chapitre, nous évoquons donc la culture californienne des années 1970 et les chefs de file des grands courants de pensée qui l'ont influencée. Nous présentons également ses créateurs : John Grinder et Richard Bandler, ainsi que les personnes qui, dès l'origine, ont contribué à son élaboration.

Nous clarifions également ce que l'on peut attendre de la modélisation, point de départ concret de son élaboration, et éclaircissons enfin la signification de ce nom composé : Programmation Neuro Linguistique.

## **LES INFLUENCES ESSENTIELLES**

### **Les années 1970 en Californie**

La Californie a toujours joué un rôle très particulier dans l'histoire des États-Unis. Pour beaucoup de colons en puissance lancés à la conquête de l'Ouest, ou de chercheurs d'or, elle était la terre promise. Dans les années 1970, la « Silicon Valley » est le haut lieu de la recherche en informatique, et ses travaux, qui ont un retentissement très important, jouent, comme nous allons le voir, un rôle dans la naissance de la PNL, et notamment pour le choix de son nom !

À la même époque, la Californie est également le berceau de nombreuses recherches sur le fonctionnement mental, la communication et la psychothérapie, notamment avec le MRI (Mental Research Institute), plus connu sous le nom d'école de Palo Alto, dont les travaux ont traversé le temps et les frontières.

## **Les grands courants de pensée**

Une bonne façon de les découvrir est de passer en revue les chefs de file des grands courants qui ont dominé cette époque ; certains ont eu, d'une façon ou d'une autre, une influence très importante et parfois même tout à fait déterminante sur la PNL.

### **Gregory Bateson (1904-1980)**

Anthropologue, philosophe et épistémologue américain, fondateur de la pensée systémique, Gregory Bateson est à l'origine de l'école de Palo Alto. Ses travaux sur les fondements de la connaissance et sur la communication ont eu un retentissement international et ont très clairement influencé John Grinder, Richard Bandler et toute l'équipe qui a contribué à la naissance de la PNL. Comme John Grinder, il enseignait à l'université de Santa Cruz, en Californie, et c'est lui qui présentera Grinder et Bandler à Milton Erickson, l'un des trois « modèles » de la PNL.

Bateson influencera également Robert Dilts, qui était son élève et à qui nous devons plusieurs apports très importants, que nous aurons l'occasion de présenter ultérieurement.

### **Noam Chomsky**

Né en 1928, Noam Chomsky joue, dès le milieu des

années 1950, un rôle prépondérant dans la naissance du Cognitivisme, qui s'appuie sur les travaux d'une équipe de chercheurs fondateurs des STC (Sciences et Technologies de la Cognition). Norbert Wiener est le plus célèbre d'entre eux pour avoir désigné ces travaux sous le nom de « Cybernétique ».

Le Cognitivisme pose l'hypothèse que l'esprit humain fonctionne avec une forme de logique que l'on peut, dans une certaine mesure, assimiler au comportement d'un ordinateur. Cette hypothèse permettra un développement exponentiel des recherches sur le fonctionnement mental, notamment grâce aux travaux du MRI, à Palo Alto. Rappelons que Gregory Bateson en était l'un des fondateurs. Il est clair que la PNL est née en partie grâce à ces travaux. Chomsky est également l'auteur de la Grammaire Générative Transformationnelle, qui a remis en cause les théories linguistiques en vigueur à son époque. Ses travaux, salués par de nombreuses reconnaissances et grades honorifiques de par le monde, ont également eu une influence importante en psychologie.

John Grinder est linguiste, et l'influence de la Grammaire Générative est particulièrement évidente dans le premier ouvrage publié par les fondateurs de la PNL : *The Structure of Magic: A Book About Language and*

*Therapy.*

## Alfred Korzybski (1879-1950)

Bien qu'il ne soit pas, à proprement parler, un contemporain des auteurs de la PNL, la théorie d'Alfred Korzybski sur la construction de la réalité constitue le fondement principal, la base épistémologique de la PNL.

Père de la Sémantique Générale, il a un parcours de vie international et mouvementé. Il étudie à Varsovie, où il est né, puis en Allemagne et en Italie. Il travaillera ensuite en Russie, au Canada puis aux États-Unis, où il s'établira après la Première Guerre mondiale. Il y publie alors ses premiers ouvrages. Le plus célèbre, *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*, paraît en 1933.

Sa célèbre affirmation, « La carte n'est pas le territoire », implique une différence entre la chose et sa représentation. Ainsi, la carte de France n'est pas la France, et la photo du chat ne miaule pas. Illustrant cette affirmation, le tableau du peintre belge Magritte représentant une pomme était agrémenté du commentaire suivant : « Ceci n'est pas une pomme. »

## Les influences directes

Personnages de premier plan, Fritz Perls, Virginia Satir et

Milton Erickson ont, eux aussi, influencé leur époque et la PNL de façon majeure. Dans la mesure où cette influence a été des plus directes en ce qui concerne la PNL, nous leur donnons une place à part. En effet, l'étude de leur façon de réussir a été la base même de la PNL, et si l'on peut dire que Grinder et Bandler sont les « parents » de cette discipline, Satir, Erickson et Perls en sont, en quelque sorte, ses grands-parents !

### Fritz Perls (1893-1970)

Neuropsychiatre et psychanalyste allemand, Fritz Perls a exercé en Allemagne, en Afrique du Sud puis à New York avant de s'installer en Californie. Fondateur de la Gestalt-thérapie, il est, lui aussi, l'un des piliers du mouvement qui a présidé à la naissance de la Psychologie Humaniste au MRI. Outre la Gestalt-thérapie, la Psychologie Humaniste, appelée aussi « Mouvement du Potentiel Humain », regroupe un certain nombre de méthodes, comme l'Analyse Transactionnelle, la Bioénergie, la Psychosynthèse, etc. La Psychologie Humaniste présentait à sa naissance et présente encore aujourd'hui une alternative psychothérapeutique sérieuse à l'indétrônable psychanalyse pour les personnes en souffrance et celles qui s'intéressent à leur développement personnel.

Personnage profondément original, truculent et

provocateur, ce sont les thérapies de groupe effectuées par le célèbre Fritz et étudiées par Richard Bandler qui constitueront l'un des déclics fondamentaux pour la naissance de la PNL.

### Virginia Satir (1916-1988)

Virginia Satir est également un personnage majeur dans la naissance du Mouvement du Potentiel Humain. Elle a été l'un des membres du groupe qui a fondé le MRI. Elle a aussi dirigé le centre d'Esalen, à Big Sur, sur la côte californienne, qui était, lui aussi, un lieu de recherche dans le domaine des thérapies nouvelles. Travailleuse sociale, psychothérapeute et formatrice de psychothérapeutes, elle est considérée comme le chef de file des psychothérapies familiales. Son talent dans ce domaine était confondant.

Richard Bandler, qui assistait aux séminaires qu'elle proposait aux étudiants désireux de se former à son approche, a été impressionné par la facilité avec laquelle elle était capable de nouer une relation de confiance et d'intimité avec ses patients (très souvent des familles dysfonctionnelles) et avec toute personne qui s'adressait à elle, ainsi que par son aisance pour poser les « bonnes » questions. Ayant suivi à de nombreuses reprises les séminaires de Virginia, j'ai été frappée par l'impact qu'elle avait pu avoir sur l'élaboration de la PNL. Il

suffisait de la regarder faire pour voir la PNL à l'œuvre !

### Milton Erickson (1901-1980)

Très célèbre psychiatre américain, Milton Erickson est l'inventeur de l'Hypnose Ericksonienne. Il est également considéré comme le père fondateur du courant des Thérapies Brèves. Atteint à la naissance de certains troubles de la perception, comme le daltonisme et la dyslexie, il survécut de justesse à une attaque de poliomyélite à l'âge de 17 ans. Elle lui laissa des séquelles physiques, notamment des douleurs persistantes. C'est en transformant ces handicaps en atouts que Milton développa des capacités extraordinaires, et notamment un sens de l'observation particulièrement aiguisé, qui contribueront à faire de lui un thérapeute réellement « hors du commun<sup>1</sup> ».

L'Hypnose Ericksonienne, qui a donné ses lettres de noblesse à l'hypnose, est aujourd'hui utilisée en psychothérapie, mais aussi par des médecins ou des dentistes pour anesthésier leurs patients sans narcotiques. Erickson a également eu une influence majeure sur le développement de la PNL.

# **LES PÈRES FONDATEURS :**

## **JOHN GRINDER**

## **ET RICHARD BANDLER**

John Grinder

Linguiste de formation, John Grinder est un personnage plein de charisme et très curieux de ce qui se cache derrière la communication entre les êtres humains, quelles que soient leurs origines. Avec sa femme Judith DeLozier, qui joue aussi un rôle important dans le groupe qui accompagne la naissance de la PNL, il parcourt le monde, apprend et étudie différentes cultures, langues et idiomes.

Au moment de sa rencontre avec Bandler, il enseigne la linguistique à l'université de Santa Cruz, en Californie. Il s'intéresse particulièrement à la créativité qui peut naître de la confrontation entre différentes disciplines et organise des rencontres interdisciplinaires en mixant les étudiants.

Par ailleurs, sa connaissance de la Grammaire Générative Transformationnelle de Noam Chomsky joue un rôle essentiel dans la naissance de la PNL, notamment dans le tome I du premier ouvrage qu'il publie avec Richard Bandler en 1975 et qui lance la discipline : *The Structure of Magic: A Book About Language and Therapy*.

### Richard Bandler

Profondément original, imprévisible et d'une grande curiosité, Richard Bandler a étudié les mathématiques, l'informatique et la psychologie. À l'époque que nous évoquons, la Gestalt-thérapie a le vent en poupe. John Steven vient de publier un ouvrage sur cette discipline, laquelle obtient un très grand succès.

Pour « surfer » sur cette réussite, un éditeur propose à Richard Bandler d'étudier sur cassettes audio et vidéo et en détail le travail de Fritz Perls.

Richard est fasciné. Comment Perls peut-il obtenir des changements aussi radicaux en une seule intervention ? Comment fait-il pour transformer une personne déprimée et parfois pleine de ressentiment en un individu déterminé à réussir sa vie, quelles qu'aient pu être ses souffrances passées ?

Par ailleurs, Richard Bandler est un participant assidu des séminaires que propose Virginia Satir. Les exemples

fournis par Fritz Perls et Virginia Satir le font réfléchir. À l'époque, il est étudiant en psychologie et, dans le cadre de son doctorat, il entreprend avec John Grinder, qui sera son superviseur, une expérience originale qui jouera un rôle déterminant dans la naissance de la PNL.

## **Autour de Grinder et Bandler : un groupe de pionniers**

Aux côtés de John et de Richard, un certain nombre de personnes ont joué un rôle dans son élaboration dès les débuts et par la suite. Citons, parmi les plus influentes : Leslie Cameron-Bandler et Judith DeLozier, les épouses de Richard et de John, David Gordon et le très prolifique Robert Dilts, tout jeune lors des débuts de la PNL. Nous aurons l'occasion de retrouver ces personnages et leurs apports au cours de cet ouvrage.

J'ai eu la chance de me former avec ces personnes dès le tout début des années 1980 et par la suite. À cette époque, les formations ont cessé d'être des « ballons d'essai » dans différentes villes des États-Unis et ont lieu à l'université de Santa Cruz, avec un nombre respectable de participants.

# **LA MODÉLISATION : ÉGALER LES MEILLEURS**

## **Qu'est-ce que la modélisation ?**

Comme nous l'avons vu dans la présentation de la PNL, la modélisation est le processus par lequel un individu s'approprie le savoir-faire d'une autre personne. Forme plus ou moins élaborée de l'imitation, en fonction de ce qui est modélisé, c'est le moyen le plus courant et le plus efficace pour apprendre. L'enfant apprend en modélisant ce que font les grands : il observe pour refaire à l'identique et intègre intuitivement des informations innombrables. Nous continuons à modéliser en grandissant. Bien entendu, il y a différentes sortes de modélisation, par exemple modéliser un geste performant : un savoir-faire concret ou non (planter un clou, négocier, enseigner, vendre, etc.) et des degrés dans la difficulté, en fonction de ce que l'on cherche à modéliser : tout ne se voit pas ! Ainsi, dans certains cas, il faudra prendre conscience de la façon de réfléchir et

des divers éléments à intégrer pour modéliser des savoir-faire complexes. La modélisation consiste donc à réunir toutes les informations nécessaires pour pouvoir reproduire avec succès ce que fait le modèle. Nous aurons l'occasion de développer ce processus ultérieurement de façon plus détaillée.

## Le déclencheur

Le travail effectué par Richard Bandler ne servira pas uniquement à l'édition d'un nouveau livre sur la Gestalt-thérapie. Dans le cadre de son doctorat de psychologie, il collabore avec son superviseur, qui n'est autre que John Grinder. Tous deux tentent une expérience qui consiste à reproduire, avec un groupe test constitué d'étudiants volontaires, ce que faisait Perls dans ses groupes de thérapie. John et Richard sont alors en mesure de reproduire son travail. L'expérience est concluante. La modélisation est née, la PNL peut prendre son essor.

En quelques années seulement, elle fait (presque) le tour du monde. En 1983, nous sommes, Alain Cayrol et moi, invités à boire un verre chez Richard Bandler. Il nous montre un livre. C'est *The Structure of Magic* traduit en japonais. Il précise alors en souriant et en montrant ses deux faces tour à tour qu'il ne sait pas par où il commence !

À la suite de la formation poursuivie en Californie avec Bandler et Grinder, qui nous confère le diplôme d'Enseignant Certifié en PNL, nous fondons, Alain Cayrol et moi, la première école de PNL en France (l'IFPNL) en 1983. En 1984, nous publions *Derrière la Magie*, qui permet à un public francophone de découvrir la PNL.

Le succès est au rendez-vous et, comme dans le reste du monde, il ne s'est pas démenti depuis.

## **PROGRAMMATION NEURO LINGUISTIQUE : POURQUOI CE NOM ?**

Pour comprendre le choix d'un nom qui – il faut bien le dire – ne désigne pas de façon évidente ce dont il s'agit et qui est souvent source de perplexité chez les non-initiés, il faut se replacer dans le contexte des années 1970. La Californie vit à l'heure de l'informatique. Chaque époque a ses métaphores : ce sera celle du cerveau ordinateur qui, comme nous l'avons vu avec Noam Chomsky, vient tout droit des sciences cognitives. En effet, il est facile de comparer la machine (le *hardware*) à notre cerveau et les programmes (le *software*) à nos apprentissages. Ainsi, tout comme nous pouvons installer de nouveaux programmes dans un ordinateur, nous avons, au cours de notre vie, la possibilité d'acquérir de nouveaux apprentissages.

Entrons maintenant dans le détail.

## **Programmation**

En apprenant, nous allons acquérir un certain nombre de comportements, de façons de penser et de ressentir, qui deviendront des automatismes. En fait, la programmation (*programming* en anglais signifie « action de programmer ») correspond à l'ensemble des apprentissages **qui sont devenus automatiques**. Toute notre vie, nous nous programmons, et il n'est nul besoin de réapprendre en permanence à parler notre langue ou à conduire notre voiture. Si l'on pousse l'analogie un peu plus loin, nous pouvons aussi mettre certains de nos apprentissages « à la poubelle », en les oubliant ou en faisant le nécessaire pour nous débarrasser de ceux qui nous gênent (par exemple, en utilisant les protocoles de la PNL, comme nous aurons l'occasion de le voir ultérieurement). Bien entendu, toute métaphore a ses avantages et ses limites, et Grinder et Bandler n'avaient pas l'intention de prétendre que notre cerveau fonctionne exactement comme un ordinateur.

## **Neuro**

Comme nous venons de l'évoquer, c'est notre système nerveux tout entier qui nous permet d'acquérir ces apprentissages. Sans cerveau, sans système nerveux, nous serions incapables de percevoir, de penser, de ressentir ou d'agir. Il s'agit donc bien d'une Neuro-

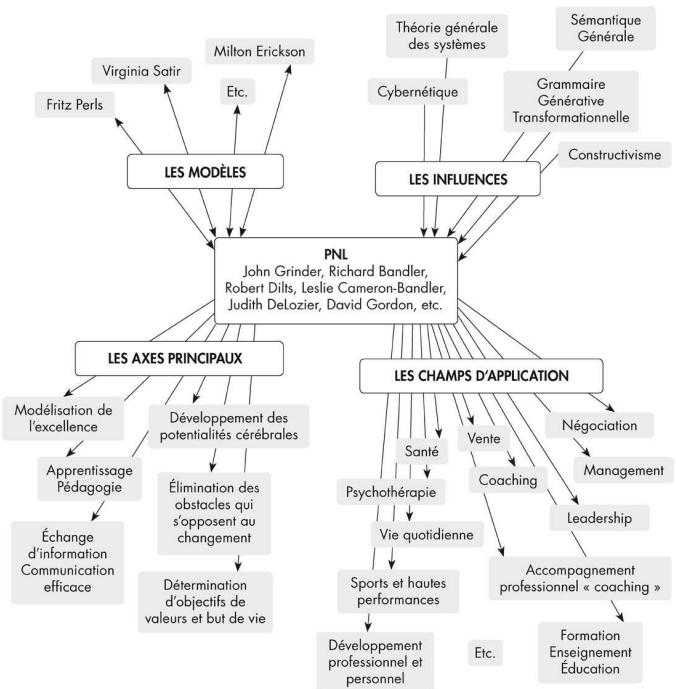
Programmation. Nous ne pouvons effectuer que des neuro-apprentissages.

## **Linguistique**

Le langage véhicule la culture dans laquelle nous baignons. Ainsi, il joue un rôle déterminant dans le contenu et la structure de ce que nous apprenons. Il influence donc très largement notre modèle du monde, c'est-à-dire notre façon de nous représenter le monde qui nous entoure. Il influence par là même notre façon de ressentir et de nous comporter.

Par ailleurs, il est le moyen par lequel nous communiquons avec les autres et aussi avec nous-mêmes lorsque nous l'utilisons pour réfléchir.

**UNE VISION GLOBALE DE LA PNL ET DE SON CONTEXTE**



1. *Un thérapeute hors du commun, Milton H. Erickson* est le titre d'un ouvrage écrit par l'un de ses disciples, Jay Haley. Il traite de l'aspect « Thérapies Brèves » de son travail.

## **2. LA PHILOSOPHIE DE LA PNL**

La philosophie de la PNL repose sur deux grands courants de pensée. Le premier est le constructivisme épistémologique, qui soutient l'idée que la connaissance des phénomènes quels qu'ils soient (c'est-à-dire du monde tel qu'il nous apparaît) résulte d'une construction effectuée par le sujet. Ainsi, la connaissance humaine est inséparable de celui qui observe. Cette théorie, appuyée par Kant, Piaget, Korzybski ou encore von Bertalanffy (qui a clairement influencé l'époque où la PNL est née), s'oppose à une théorie dite « réaliste », qui suppose une réalité « vraie » que l'on pourrait approcher. Le paragraphe ci-dessous : « La construction de notre réalité » détaille la position constructiviste de la PNL.

Le second courant de pensée est celui de la Psychologie Humaniste. On peut faire remonter son origine aux années 1940 et aux travaux du psychologue américain Abraham Maslow. Il proposa, dès cette époque, une

vision positive de l'être humain, de ses potentialités et de son désir de se réaliser. Dans les années 1970 aux États-Unis, ce courant est développé par de nombreux personnages célèbres, comme nous avons vu au chapitre 1. Rappelons que les personnes qui ont été modélisées étaient toutes trois des exemples fameux de cette théorie.

## **LES POSTULATS FONDATEURS**

### **La construction de notre réalité**

La notion de « réalité » mérite que l'on s'y intéresse. Certaines théories vont jusqu'à nier son existence concrète. Elle disparaîtrait lorsque nous fermons les yeux.

La PNL ne se rattache pas à ce courant de pensée, qui reste assez marginal, cependant elle remet en cause l'idée selon laquelle il y aurait une réalité « vraie » pour tout le monde et... des erreurs.

Dans ses *Carnets*, Antoine de Saint-Exupéry exprime de façon tout à fait intéressante l'idée que la réalité et la vérité sont deux choses différentes : « La vérité n'est pas ce qui est démontré plus ou moins bien, mais ce qui est plus ou moins efficace dans son rôle de réalité. Rien n'est en soi vrai ni faux. »

Comment comprendre une telle affirmation ? Les trois

filtres par lesquels nous passons pour découvrir le monde peuvent nous y aider.

## Les trois filtres

### • Le filtre neurologique

Le premier filtre entre nous et la réalité est d'ordre neurologique. Lorsqu'un enfant vient au monde, il hérite d'un patrimoine génétique propre à son espèce : l'espèce humaine. L'univers tel qu'il nous apparaît par l'intermédiaire de nos cinq sens résulte des structures propres à notre système nerveux. Or il est différent de celui des autres êtres vivants. Certains entendent des sons que nous ne pouvons pas entendre (le chien par exemple). Il suffit d'observer nos animaux de compagnie pour constater qu'ils obtiennent également beaucoup plus d'informations grâce à leur système olfactif que le petit humain. Les félins ont une acuité visuelle telle qu'elle leur permet de déceler une proie à une distance qui excède de beaucoup nos possibilités, etc.

### • Le filtre culturel

Le deuxième filtre est culturel. La réalité telle que nous l'appréhendons est largement influencée par notre culture. Chaque culture a ses valeurs, ses croyances, son langage, ses mythes, etc. À l'époque où les voyages sont devenus courants, nous avons presque tous eu

l'impression que certains de nos contemporains avaient des coutumes « étranges ». La perception de la différence n'exige pas nécessairement de voyage lointain. Dans son film *La vie est un long fleuve tranquille*, Étienne Chatiliez nous offre une occasion de rire en nous présentant deux familles : les Groseille, qui s'éclairent en détournant l'électricité de la cage d'escalier du HLM qu'ils habitent, et les Le Quesnoy, qui vivent dans une maison cossue et entretiennent des relations suivies avec le curé de la paroisse. Toutes deux résident à Versailles, mais il est clair que leurs habitudes et leur façon de voir les choses (légèrement caricaturées) sont aussi différentes que celles des habitants de contrées beaucoup plus éloignées !

- Le filtre personnel

Le troisième filtre est personnel. Même si nous sommes de la même famille, notre carte du monde ne ressemble pas nécessairement à celle de nos parents ou de notre fratrie. La distribution aléatoire du patrimoine génétique n'est pas la seule en cause. Au cours de notre existence, nous faisons un grand nombre d'expériences qui ne sont pas semblables à celles de nos frères, sœurs ou congénères, et nous les analysons et interprétons à notre façon. Nous en tirons des conclusions toutes personnelles et qui jouent un rôle essentiel dans la façon de nous

représenter le monde.

Ainsi, notre carte du monde, ou modèle du monde, est une construction unique. Nous y tenons beaucoup, car elle nous permet de donner du sens à ce qui nous entoure et de savoir comment nous comporter. Tout comme une carte géographique nous donne la possibilité de nous orienter sur le terrain, notre représentation du monde nous permet de nous orienter dans la vie. Que ferions-nous sans notre carte du monde ?

Vous l'aurez compris, les termes « représentation de la réalité », « carte du monde », « modèle du monde » sont synonymes. Mais comment nous y prenons-nous pour constituer cette carte, notre modèle du monde ?

### Les mécanismes pour établir notre modèle du monde

Nous utilisons trois mécanismes pour fabriquer et stabiliser notre modèle du monde : la Sélection, la Distorsion et la Généralisation. L'utilisation de ces mécanismes perdure tout au long de notre vie et apparaît lorsque nous nous exprimons.

#### • La Sélection

La Sélection, appelée aussi « Suppression », est le processus par lequel nous filtrons les informations qui nous arrivent du monde extérieur et de notre propre

organisme de façon à n'en laisser passer que certaines dans notre champ de conscience. Ainsi, nous en supprimons nécessairement une grande partie.

La Sélection est l'une des fonctions importantes de notre cerveau. Elle nous évite d'être envahis par la masse des informations qui nous parviennent en permanence.

Supposons que vous rencontrez un ami que vous n'avez pas vu depuis longtemps. Peut-être remarquerez-vous certains éléments qui ont changé chez lui : a-t-il perdu ses cheveux ? A-t-il grossi ? En revanche, vous ne porterez probablement pas attention à la multitude des éléments visibles et audibles qui vous environnent à ce moment-là et qui ne vous intéressent pas pour l'instant. Peut-être même « oublierez-vous » pour un temps que vous avez froid aux mains ou mal à la tête. Mais ce phénomène inévitable (comment tout voir, tout entendre, tout sentir ?) peut aussi nous desservir. Nous prenons nos décisions en fonction des informations qui proviennent de notre environnement et de notre « monde » intérieur. Si nous ne sommes pas vigilants, nous risquons de manquer des données concrètes nécessaires pour réfléchir et prendre les décisions qui seraient les plus appropriées.

- La Distorsion

La Distorsion est le phénomène par lequel nous

modifions nos perceptions ou nos représentations internes. Par exemple, lorsque nous imaginons quelque chose que nous n'avons jamais vu : la maison de nos rêves ou le pont que nous allons construire (si nous sommes architecte). Le processus créatif est un processus de Distorsion. Imaginer la décoration d'une pièce de notre appartement en est aussi un puisque nous visualisons des éléments qui ne s'y trouvent pas. C'est la même chose lorsque nous anticipons un événement, ce qui peut être la source de déconvenues comme de bonnes surprises. Le processus de Distorsion sert également à interpréter notre expérience de façon à ce qu'elle reste cohérente avec notre modèle du monde. Par exemple, à gommer ce que nous ne « voulons » pas voir. Ainsi, parfois, nous modifions ou effaçons ce qui ne « colle » pas avec nos certitudes !

Le côté « distordu » de nos constructions mentales est facile à vérifier. Confrontez le souvenir d'un événement passé avec une personne qui était également présente. Vous pourriez bien découvrir qu'elle n'est pas d'accord avec vous sur un point ou même plusieurs à propos de ce qui s'est « réellement » passé ou des personnes qui étaient (ou non) présentes. Qui a « raison » ?

- **La Généralisation**

La Généralisation est un processus extrêmement utile, car

il sert à apprendre de manière efficace. Ainsi, lorsque nous sommes enfants et que nous apprenons à passer de la position couchée à la position assise, à allumer la lumière ou à ouvrir une porte, il ne nous faut pas longtemps pour comprendre comment faire. Nous affinons par la suite : nous apprenons à marcher, et les poignées à tourner et les portes coulissantes n'auront bientôt plus de secrets pour nous. Nous apprenons également très vite à savoir quand demander un bonbon ou toute autre faveur en fonction de la physionomie de notre interlocuteur. Plus tard, la Généralisation nous évitera de réapprendre à nous servir de notre ordinateur ou à enfourcher notre bicyclette.

Les meilleures choses ayant parfois leurs inconvénients, notre tendance à généraliser peut aussi nous desservir. En effet, toutes les conclusions que nous avons un jour établies à propos de ce que nous avons entendu, compris, appris, vécu ne sont pas nécessairement généralisables. Quelques exemples peuvent nous aider à le vérifier.

Jean-Yves est un « casse-cou ». Il aime prendre des risques : skier là où il n'y a pas de balises, visiter les grottes les plus encaissées sans prendre les précautions recommandées. Il fait du vol à voile et sort par tous les temps, etc. Jean-Yves serait-il suicidaire ? Non, il aime la vie et il est absolument persuadé qu'il ne peut rien lui

arriver. Comment peut-il en être si sûr ? En effectuant un retour vers le passé, Jean-Yves retrouve un souvenir d'enfance qui l'a beaucoup marqué. Il a 6 ans et joue dans un jardin. Il monte sur un muret qui ne lui semble pas bien haut. De l'autre côté, ce n'est pas la même chose : le terrain est en pente et le mur mesure bien deux mètres. Décontenancé, le petit garçon perd l'équilibre et tombe du mauvais côté. Affolées, sa mère et sa tante se précipitent et découvrent un petit garçon en bonne santé : il est tombé sur une haie qui a amorti sa chute. Il s'en tire avec quelques égratignures. « Ah, celui-là, il a une chance extraordinaire, **il ne lui arrivera jamais rien !** » assure maman. Tatie est bien d'accord. La phrase est prise au sérieux (si maman le dit...) et Jean-Yves a généralisé. Faut-il vraiment laisser un petit garçon de 6 ans décider de notre sécurité ?

Toutes les généralisations n'ont pas une origine aussi extraordinaire. Si certaines expériences de vie peuvent donner lieu à des conclusions abusivement généralisées, il suffit de vivre dans un contexte où certaines choses sont affirmées avec force et/ou couramment pour que nous généralisions nous aussi.

## **Les présupposés de la PNL : une philosophie humaniste**

Présuppositions et présupposés

Une présupposition est une information qui n'apparaît pas en clair dans le discours, mais qui est nécessaire pour que la phrase ou l'action ait un sens.

Par exemple : « Tu veux ton thé vert ou noir ? » présuppose que le locuteur est en présence de quelqu'un et que cette personne veut boire du thé. « Il fait meilleur aujourd'hui » présuppose que le sujet qui s'exprime préfère les conditions météorologiques du jour en les comparant au passé. Les Balinais déposent des offrandes devant leurs habitations (fleurs, nourriture) pour les dieux. Ce comportement présuppose que, de leur point de vue, les dieux existent et qu'ils sont sensibles aux offrandes. Tout cela n'est pas dit mais **présupposé**. Dans le contexte qui nous intéresse, la PNL, les présupposés sont utilisés dans un but précis.

## **VIRGINIA SATIR ET LA PSYCHOLOGIE HUMANISTE**

Une patiente raconte à Virginia Satir sa vie, au cours de laquelle elle n'a connu que la misère, des coups, des insultes et des déboires. Virginia approche sa chaise, lui prend la main. Elle la regarde avec beaucoup de bienveillance et d'admiration et lui dit : « Vous avez vécu tout cela et vous êtes ici aujourd'hui avec moi, comme vous devez être forte ! » Ce qui est présupposé ici est le lien de cause à effet entre ce que la dame a vécu et sa « force » d'aujourd'hui. Tout comme Perls et Erickson, Virginia s'appuie sur la Psychologie Humaniste : **chaque personne peut traverser l'adversité, rebondir et utiliser ses ressources pour vivre une vie qui vaille la peine d'être vécue.**

Virginia avait un tel succès avec ses patients (elle travaillait alors dans

le secteur social avec des familles et des personnes en grande difficulté) que la chose finit par se savoir. Un journaliste vint l'interroger : « Comment se fait-il que, dans un domaine où il est très difficile d'avoir de bons résultats, vous en ayez autant ? » La réponse de Virginia fut claire : « Je les obtiens parce que je m'attends à les obtenir. » Virginia Satir partait du principe que le changement était possible et agissait en conséquence.

Grinder et Bandler ont pu observer quels étaient les postulats qui guidaient les interventions de Satir, Perls et Erickson. La suite leur prouva que leur efficacité et l'efficacité de façon générale dépendaient largement de leur mise en œuvre. Ils les ont nommés « les présupposés de la PNL ».

### Un classement pour mieux les comprendre

Les présupposés de la PNL sont des affirmations d'ordre philosophique ou éthique qui n'apparaissent pas dans le discours, mais dont l'admission est indispensable pour que ce qui est fait, dit ou proposé ait un sens. D'une façon plus générale, ces présupposés sont des postulats nécessaires pour comprendre la PNL, ses théories et ses interventions. Ils sont inclus dans chacune des méthodes et des techniques de la PNL, quelle que soit leur finalité.

Dans un but de clarification, on peut les classer en trois catégories : les postulats de base qui constituent la philosophie de la PNL, ceux qui concernent l'être humain, et ceux qui traitent des relations humaines.

- Les postulats qui constituent la base philosophique de la PNL

Comme nous pouvions nous y attendre, le postulat le plus fondamental a été illustré par Korzybski lorsqu'il a affirmé : « **La carte n'est pas le territoire** », c'est-à-dire la représentation que je me fais du monde n'est pas le monde.

**Chaque Modèle du monde est unique.** Cette affirmation découle de la précédente : comment une personne autre que moi pourrait-elle construire exactement le même modèle du monde ?

**Il n'y a pas de modèle du Monde plus « vrai » que d'autres** (même s'il est exact que dans telle ou telle circonstance, il y en a qui fonctionnent mieux). Si ma carte n'est pas le territoire, pourquoi ma construction serait-elle plus vraie que celle d'une autre personne ?

**Si c'est possible pour quelqu'un d'autre, quelque part dans le monde, c'est aussi possible pour moi** (à condition, bien entendu, que je sois prêt à mettre l'énergie et le temps nécessaires pour accomplir ce dont il s'agit). Ce postulat pose, bien entendu, le problème de l'inné et de l'acquis (tout le monde peut-il être Mozart ?). Grinder et Bandler n'ignoraient pas que la question puisse se poser. Ils ont choisi ce postulat en se fondant sur l'idée que celui qui croit qu'il ne peut pas ne fera

rien. En revanche, celui qui pense que c'est possible est susceptible d'accomplir des prouesses dont le monde ignorait qu'elles fussent envisageables : « Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait », écrivait Mark Twain. Une autre façon de comprendre leur choix est de dire qu'entre deux croyances, dont il est (bien entendu) impossible d'affirmer : « Celle-ci est vraie et celle-là est fausse », il faut préférer celle qui présente le plus d'avantages et donne le plus possible de choix.

**Les limites sur lesquelles nous butons ne se trouvent généralement pas dans le monde, mais dans la représentation que nous en avons.**

Cette affirmation est illustrée par les nombreux exemples de situations qui semblent inextricables à certaines personnes et tout à fait simples à résoudre pour d'autres. De toute façon, nous avons tout intérêt à supposer que les problèmes sont solubles plutôt que l'inverse.

**Mieux vaut savoir « comment ça marche » plutôt que « pourquoi ça ne marche pas ».**

Savoir pourquoi ça ne marche pas ne débouche pas sur une action à mettre en œuvre. C'est un constat souvent déprimant. Savoir comment ça marche a de grandes chances de donner des idées de solutions à utiliser et de l'énergie pour les mettre en œuvre.

- Les postulats qui concernent la vision de l'être humain

**Chacun de nous possède les ressources nécessaires pour apprendre, évoluer, résoudre ses problèmes, atteindre ses objectifs, s'épanouir et se réaliser.**

Une telle allégation est-elle « réaliste » ? La question n'a pas de sens. En effet, une chose semble claire aujourd'hui : les hypothèses que nous formulons (consciemment ou non) conditionnent les résultats que nous obtenons.

### **Un exemple :**

Pour tester l'influence de l'opinion que les enseignants nourrissent sur tel ou tel enfant à propos de ses résultats scolaires, des sociologues avaient mis en place une expérience que l'on peut résumer ainsi : les enfants d'une classe de CP avaient été testés pour déterminer leur QI. On donna volontairement à certains enseignants des informations erronées. Des enfants qui avaient obtenu des résultats faibles furent signalés comme ayant un potentiel particulièrement prometteur. À la fin de l'année, les enfants furent de nouveau testés. Ceux qui avaient été signalés avaient progressé de façon stupéfiante ! Ce type d'expérience a été réitéré plusieurs fois avec les mêmes conséquences.

Ainsi, nous ne serons pas surpris par la teneur du

deuxième présupposé, qui concerne les capacités des êtres humains.

**Lorsqu'une personne ne dispose pas des ressources dont elle aurait besoin, elle possède la capacité de les acquérir.** Autrement dit, nous possédons tous la faculté d'apprendre dans des domaines très variés et de réussir ce que nous entreprenons.

### **Il n'y a pas d'échec, seulement du feed-back.**

Dans une entreprise, un jeune cadre diplômé d'une grande école fait de son mieux pour satisfaire le « grand patron » pour lequel il travaille. Un jour, il fait une erreur très dommageable. « C'est un grave échec (se dit-il), comment ai-je pu être aussi nul ? » Ulcéré et confus, il présente sa démission. Le patron refuse : « Votre formation (entendez le fiasco) nous a coûté trop cher pour que nous nous passions de vos services ! »

L'échec n'existe que parce que nous lui donnons ce nom. Il serait plus intéressant de le voir comme le résultat d'une erreur ou d'un ensemble d'erreurs. Or l'erreur n'est qu'une étape sur le chemin de la réussite. En effet, il nous appartient de réfléchir à ce que nos erreurs nous apprennent et à ce que nous ferons la prochaine fois dans des circonstances similaires.

Au cours de l'une de nos formations à l'IFPNL, une

jeune stagiaire, institutrice en CE1, commente le postulat en partageant ce qu'elle fait avec ses élèves : « Lorsque je fais une dictée, je ne parle jamais de faute. Lorsque je relève une erreur dans l'orthographe des mots, on rectifie et je m'enthousiasme : quelle chance, maintenant, tu sais que ce mot s'écrit ainsi et tu peux l'enregistrer, bravo ! »

**Quel que soit le comportement manifesté, il a une fonction positive.**

Ce présupposé signifie que tout comportement sert à quelque chose. Par ailleurs, nous postulons que ce « quelque chose » est utile et donc « positif » pour la personne qui le met en œuvre.

Présumer la fonction positive ou « bonne intention » du comportement d'autrui a des avantages : supposons que votre collègue vous adresse rarement la parole. Plutôt que de penser que vous lui êtes antipathique, vous pourrez considérer qu'il est peut-être timide ou toute autre raison qui lui appartient et qui ne vous concerne pas.

Bien entendu, l'idée que tout comportement, même choquant, a une bonne intention ne veut pas dire que c'est une bonne intention à votre égard et qu'il faudrait l'accepter sans réagir de façon appropriée si nécessaire.

**Plus on a de choix, mieux cela vaut.**

Ce postulat fera sans doute l'unanimité. En effet, si on ne perçoit qu'une seule solution, la liberté de choix est très réduite ! Si on en a deux, on risque d'être pris dans un dilemme. Bandler disait que ce n'est qu'à partir de trois que l'on a vraiment le choix.

**Quel que soit le comportement apparu, il constitue le meilleur choix que la personne puisse faire à ce moment-là.**

Ce postulat est fondé sur la logique. On peut penser en effet que si la personne avait eu accès à une meilleure solution, elle l'aurait utilisée. Le comportement est donc son meilleur choix, compte tenu des options dont elle dispose à ce moment-là.

Nous avons vu précédemment que « plus on a de choix, mieux cela vaut ». Il est clair que, lors d'une situation nouvelle ou stressante, la quantité de solutions satisfaisantes pour y faire face risque de se réduire considérablement. Dans ces conditions, le « meilleur choix » peut ne pas paraître très tentant, mais il est quand même le meilleur.

Par ailleurs, ce postulat nous apprend à faire la différence entre la personne et son comportement. On peut comprendre la personne en admettant que c'est son « meilleur choix » et désapprouver le comportement,

même s'il a une intention positive. En effet, de même que pour la « bonne intention », il n'est pas question d'accepter les comportements dommageables sous prétexte qu'ils constituent le « meilleur choix » pour l'agresseur !

Lorsqu'on applique ce postulat à nos propres comportements, on peut chercher son « utilité » plutôt que de nous fustiger, et imaginer la même scène avec un comportement plus approprié. La prochaine fois, nous serons mieux armés pour faire face.

- Les postulats qui concernent les relations humaines

**Une attitude de confiance en soi et de respect vis-à-vis de soi-même et d'autrui est la position la plus efficace pour entretenir des relations constructives et atteindre ses objectifs.**

À une époque et dans un pays où la position de « gagnant » et la compétition étaient considérées comme un « must » si on voulait se tailler une place au soleil et éviter de passer pour un « raté », une telle affirmation n'allait pas de soi. Elle n'était pas pour autant nouvelle. L'Analyse Transactionnelle (d'Eric Berne), par exemple, avait conquis un large public en se faisant l'avocate de la position « gagnant/gagnant » ou « +/+ ». L'ouvrage de Muriel James et Dorothy Jongeward, *Born to Win*, traduit

en français sous le titre *Naître gagnant*, s'était vendu à des millions d'exemplaires aux États-Unis et dans le monde entier. On ne peut pas, cependant, affirmer que ce postulat a conquis la planète. L'idée que « L'homme est un loup pour l'homme » et qu'il convient de se défendre et même d'attaquer si on ne veut pas être mangé se rencontre assez couramment. Par ailleurs, l'idée d'adopter une attitude « +/+ » est souvent associée à la gentillesse (voire à la naïveté) plutôt qu'à l'efficacité.

Et pourtant, comment imaginer que la relation puisse être satisfaisante et mener à la réussite si elle n'est pas établie dans un cadre de reconnaissance de soi-même et de l'autre et de confiance mutuelle ? Les ressentiments engendrent la vengeance. Les contrats obtenus « à l'arraché » ne seront pas renouvelés, et la vie risque de ressembler rapidement à une lutte sans fin chez soi comme dans son activité professionnelle ! Ainsi, chaque fois que c'est possible, il est préférable de se situer dans un cadre de coopération plutôt que de compétition. Il est clair, bien entendu, que ça ne fonctionne pas dans une rencontre sportive ! Par ailleurs, il ne s'agit pas d'être naïf, dans certaines situations, c'est difficile à mettre en œuvre, mais ces circonstances sont beaucoup plus rares qu'on ne peut le croire. Grinder et Bandler ne cherchaient pas à convaincre les sceptiques : « Essayez et tirez-en les leçons », proposaient-ils.

Le chapitre sur la communication donne des clés pour savoir comment s'y prendre !

**C'est notre interlocuteur qui donne son sens au message que nous émettons.**

Voilà une idée qui peut laisser perplexe. Combien de fois avons-nous entendu une phrase comme : « J'ai l'impression qu'il ne comprend rien à ce qu'on lui dit, peut-être qu'il ne veut pas comprendre ! »

Ce présupposé est néanmoins tout à fait logique : chacun décode ce qu'il entend avec son modèle du monde. Le contraire est, bien entendu, impossible. La conséquence est essentielle à retenir : si nous voulons être compris, il est de notre responsabilité de nous faire comprendre ! En clair, il faudra trouver une autre façon d'exprimer ce que l'on a à dire : le message doit être compréhensible dans **son** modèle du monde.

## Partie 2

# Les bases de la PNL

**E**ssentielle pour découvrir les concepts, les méthodes et les « outils » clés de la PNL, cette partie vous présente dans le premier chapitre les deux pôles essentiels qui « collent » à son image : les ressorts du changement et la communication efficace. Le second chapitre décrit et révèle l'utilisation es protocoles qui constituent les bases de la PNL. Ils peuvent être qualifiés ainsi, car ils seront les uns et/ou les autres nécessaires pour comprendre et utiliser les protocoles ultérieurs dont ils font partie intégrante.

# 1. LES PILIERS DE LA PNL

Le changement sera notre premier pilier. « Il va falloir que ça change ! » peut-on entendre lorsque « ça » ne va pas bien du tout ! Mais le changement a parfois quelque chose d'inquiétant, on connaît bien la situation actuelle, elle peut sembler confortable. Toutefois, le changement est inéluctable. Le monde évolue, tout comme nous. Nos enfants grandissent. Sommes-nous la même personne qu'il y a dix ans ? Rien n'est plus permanent que le changement ! Pourquoi ne pas le voir comme une opportunité ? Pourquoi ne pas décider de l'apprivoiser en réfléchissant à ce que nous espérons de l'avenir ? En définissant le changement comme l'espace qui sépare le moment présent de ce que nous voulons obtenir, la PNL lui a offert un aspect à la fois engageant et pragmatique qui fait partie de sa définition même.

Notre deuxième pilier concerne l'observation. Observer est essentiel, c'est ainsi que nous avons appris et que

nous continuons à apprendre. L'observation est également le seul moyen que nous avons pour appréhender le monde. Elle nous fournit ainsi les éléments nécessaires à notre réflexion puis à nos actions. En effet, sur quoi pourrions-nous nous appuyer pour prendre une décision ou converser avec un interlocuteur si nous n'avons rien écouté, rien vu... ? Et comme vous allez le constater, il y a beaucoup à observer que vous n'aviez peut-être pas eu l'occasion de prendre en compte !

La communication sera notre troisième pilier, et nous partagerons avec vous les secrets de ces experts en ce domaine dont nous vous avons déjà parlé. Vous pourrez ainsi constater à quel point elle détient une place de choix dans l'arsenal de la PNL.

Mais revenons au changement et découvrons la meilleure façon de décider d'un objectif que nous allons atteindre.

# **LA VISION DU CHANGEMENT ET LA DÉTERMINATION DE L'OBJECTIF**

## **Qu'est-ce que le changement ? De l'État Présent à l'État Désiré**

Pour la PNL, le changement est défini par l'espace qui sépare l'État Présent (EP) de l'État Désiré (ED). L'EP, c'est là où nous en sommes, et l'ED, ce que nous voulons. Nous passons notre temps à effectuer ces changements sans y prendre garde ou sans y attacher d'importance, car la grande majorité d'entre eux ne pose aucun problème : j'ai froid, il ne me reste qu'à passer un lainage ou à augmenter le chauffage. Bien entendu, certains objectifs sont un peu moins faciles à atteindre et, dans ce cas, la tendance la plus habituelle consiste à analyser l'EP (le problème) en long et en large, en imaginant que c'est ainsi que les choses vont changer. La PNL propose de s'orienter rapidement dans une autre

direction, c'est-à-dire vers l'objectif, l'ED, ce que le sujet veut obtenir.

## **Un objectif bien formulé : les questions et les indispensables critères**

Tout ce que nous désirons ne se réalise pas nécessairement, et même si nous transformons nos envies et nos rêves en objectifs concrets, nous ne les atteignons pas toujours. Pourquoi ?

Savoir effectuer de façon efficace le chemin qui sépare l'EP de l'ED est certainement l'un des talents les plus indispensables et les plus reconnus de la PNL. Il s'agit de se poser ou de poser au sujet accompagné une série de questions simples et logiques. Elles ont pour but d'écartier les objectifs irréalisables, d'éviter les impasses et de permettre à l'intéressé d'atteindre l'ED dans les meilleures conditions.

Compte tenu de ce que nous avons avancé précédemment, la première question est évidente : **Que voulez-vous ? Que veux-tu ? Qu'est-ce que je veux ?** On va alors tester la première formulation obtenue pour vérifier si elle répond à quelques critères indispensables.

**Qu'est-ce qu'un critère ?**

Un critère est une caractéristique qui nous permet de

définir si une chose, une personne, un projet précis correspond bien à ce que nous en attendons. Ainsi, peut-être attendez-vous de votre chien qu'il soit fidèle, obéissant et affectueux, ou de votre lit qu'il soit suffisamment large et confortable, etc.

Dans une optique PNL, nous nous assurerons que l'objectif visé répond bien à certains critères essentiels. Ils sont au nombre de sept.

- Premier critère : formulé affirmativement

De nombreuses personnes présentent ou se représentent leur objectif en formulant ce qu'elles veulent éviter. Par exemple : « Je ne veux plus grignoter entre les repas. » Si je ne veux plus d'une certaine situation, le plus logique est de me demander : « Qu'est-ce que je veux à la place ? » Ainsi, on pourra dire : « Je veux ranger mon bureau » mais pas : « Je ne veux plus de ce désordre sur mon bureau. »

La signification peut sembler très similaire, cependant, dans la deuxième formulation, l'attention est portée sur le désordre. C'est lui que la personne va se représenter, ce qui n'est pas favorable à l'évolution de la situation. Il vaut beaucoup mieux qu'elle ait en tête la représentation d'un bureau rangé. Elle saura vers quoi elle va. Par ailleurs, dans de très nombreux cas, dire ce que l'on ne

veut pas ne donne pas d'indication précise sur ce que l'on veut : « Je veux cesser de manger une tablette entière de chocolat quand je rentre le soir » ne dit pas ce que la personne veut faire à la place : manger un fruit ? Faire un tour dans le quartier ? Écouter de la musique ? Autre chose ? Par ailleurs, l'expression « tablette entière » est ambiguë : il faudrait vérifier. En manger les trois quarts est-il acceptable ou non ?

- Deuxième critère : formulé de telle façon qu'il ne dépende que de soi

Il est vain de se fixer un objectif dont on n'a pas le contrôle. Il faudra le reformuler de façon à ce que la responsabilité soit exclusivement la nôtre. On demandera donc : **Est-ce que cela ne dépend que de toi ?**

### **Un exemple :**

Il s'agit d'un cas qui, d'ailleurs, nous a été présenté bien souvent. Seul l'âge de l'enfant varie !

Caroline a un fils de 12 ans. Il y a en permanence dans sa chambre un désordre dont l'ampleur empêche Caroline ou l'aide ménagère de nettoyer. Par ailleurs, il est difficile de faire le tri entre les vêtements sales et ceux qui sont propres... mais en tas avec les autres.

Après avoir exposé la situation à laquelle elle n'est pas arrivée à remédier (et qui l'agace profondément), Caroline déclare que son objectif est simple. Elle veut

que Hugo range sa chambre.

Cette première formulation répond bien au premier critère (elle dit ce qu'elle veut et pas ce qu'elle ne veut pas) mais pas au deuxième, car, bien entendu, cela ne dépend pas que d'elle !

On peut alors chercher avec Caroline ce qui ne dépend que d'elle et qui pourrait convenir. Elle choisit l'objectif suivant : « Je veux avoir une conversation avec Hugo pour trouver des solutions qui nous conviennent à tous les deux dans ce domaine. »

- Troisième critère : contextualisé

Dans quelles circonstances la personne désire-t-elle atteindre cet objectif ? Où ? Quand ? Avec qui ? Dans l'exemple précédent, les choses sont claires, mais ce n'est pas toujours le cas. « Je veux garder mon calme » mérite des précisions. S'agit-il de garder son calme lors d'une prise de parole dans un meeting professionnel ou dans le bureau du chef de service ou quand on fait faire les devoirs aux enfants ?

Une bonne façon d'obtenir ces informations est de demander un exemple et des précisions.

- Quatrième critère : matériellement réalisable

Bien que cette vérification puisse sembler superflue, de nombreux exemples nous prouvent le contraire.

Certaines personnes, par exemple, poursuivent des objectifs incompatibles avec leurs moyens financiers (il faudrait se fixer tout d'abord un objectif qui viserait les moyens pour atteindre l'objectif initial !). Pour Caroline, en revanche, c'est faisable : Hugo mettra les affaires sales dans le bac à linge ou, au moins, il en fera un tas séparé des affaires propres, et la chambre sera rangée au moins deux fois par semaine, les jours de ménage.

- Cinquième critère : respectant notre écologie

Nous abordons là un sujet particulièrement riche et intéressant.

Respecter l'écologie, c'est respecter notre équilibre interne et, le cas échéant, l'équilibre de notre vie familiale, amicale, professionnelle, etc. Attention, si une personne de notre entourage n'aime pas notre objectif, on ne le changera que si son point de vue est un problème pour nous. En effet, dans le cas contraire, nous serions entièrement dépendants de l'opinion d'autrui ! L'écologie suppose aussi de préserver les avantages de la situation présente, sauf si on les considère comme mineurs, en les comparant aux avantages dont on bénéficiera lorsque l'on aura atteint son objectif.

Formulé de façon simple, il ne doit pas y avoir d'inconvénient personnel important si l'objectif est

atteint.

La question indispensable est donc : **Pourrait-il y avoir un inconvénient à atteindre cet objectif ?**

Comme nous l'avons précisé en abordant la philosophie de la PNL, et plus particulièrement la vision de l'être humain, nous postulons que tout comportement a une fonction positive. Ainsi, si nous n'arrivons pas à nous fixer un objectif possible à atteindre ou si nous ne pouvons atteindre un objectif clairement identifié, nous pourrons postuler que nous avons une « bonne raison » de ne pas y parvenir.

Les expériences d'Iris et de Gaël démontrent bien ce que nous évoquons.



### **utile**

*Iris, la cinquantaine passée, est l'épouse d'un industriel très occupé. Elle n'a pas son permis de conduire et vient consulter, car elle envisage de le passer mais n'arrive pas à prendre rendez-vous avec l'auto-école. Renseignements pris, elle se sent paniquée lorsqu'elle s'imagine environnée d'autres voitures. Curieusement, l'idée de se débarrasser de cette phobie ne semble pas lui plaire beaucoup. En « creusant » un peu, j'apprends que son mari, quoique très pris, s'accorde du temps pour l'accompagner ici ou là. Il est clair qu'Iris n'a aucune envie de perdre cet avantage ! Nous trouverons un moyen de concilier son désir de conduire avec celui de continuer à profiter de la présence attentive de*

*son mari. Elle décide de vérifier avec lui s'il est d'accord pour l'accompagner... si c'est elle qui conduit (elle pense que oui). Dans ces conditions, elle prendra rendez-vous avec l'auto-école et oubliera ses craintes, elle en est presque sûre !*

*On pourra remarquer que si Iris n'avait pas répondu à la question qui concernait l'écologie et la perte éventuelle de certains avantages, elle n'aurait pas pu envisager cette solution.*

*La question « Est-ce qu'il pourrait y avoir un (ou des) inconvénient(s) à atteindre cet objectif ? » est fondamentale dans de très nombreux cas, que la personne sache très bien s'il y en a ou qu'elle le découvre en se posant clairement la question (ou lorsqu'on la lui pose).*



## **Le cas de Gaël : une solution qui devient évidente**

*Gaël veut s'installer en Bretagne, où il est né. Il y a sa famille et de nombreux amis, mais il ne passe pas à l'acte. Il travaille en région parisienne et, même s'il n'est pas totalement satisfait, il a des collègues sympathiques et un salaire très convenable. Le déménagement est-il écologique ? Pour l'instant, non. À l'issue du travail de recherche d'un objectif satisfaisant, Gaël décidera de commencer par utiliser ses vacances et ses loisirs pour trouver une activité professionnelle à Rennes ou à Nantes. Sa famille peut l'héberger. Il déménagera ensuite. On peut être surpris que Gaël n'ait pas trouvé cette solution sans l'aide de la PNL. Il est pourtant très courant que nous soyons surpris par l'efficacité de la méthode pour trouver, enfin, une solution qui devient alors évidente !*

- Sixième critère : formulé de façon claire, précis et mesurable

La formulation de l'objectif doit, à l'évidence, être claire. « Demander une entrevue à mon chef de service » est une formulation claire et précise, elle est également mesurable en ce sens que l'on pourra voir si la personne y va ou non. En revanche, « Je veux demander une entrevue à mon chef de service » est ambigu. Vouloir quelque chose ne précise pas si on va le faire ou pas. « Me sentir à l'aise en présence de telle personne » est mesurable. En effet, je suis capable de sentir moi-même si je suis à l'aise ou pas. Cette dernière formulation est-elle suffisamment précise ? Seul le sujet sait s'il faut préciser avec qui, dans quelles circonstances, ou si ce n'est pas nécessaire.

Vous l'aurez compris, il faut écouter attentivement. Une fois déterminé, écrire un objectif permet de s'assurer que tout va bien et de se l'approprier.

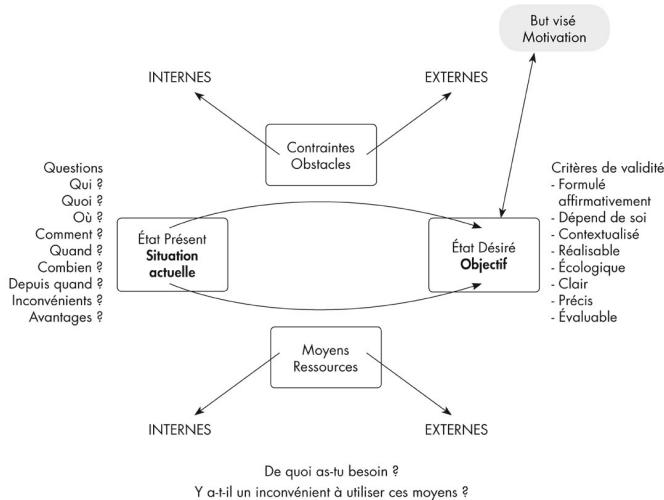
- Septième critère : motivant

Pour atteindre un objectif, il y a toujours quelque chose à faire ! Si nous ne sommes pas motivés, nous ne le ferons vraisemblablement pas ! Une excellente question permet de lever le doute : « Et si tu réalises cet objectif, qu'est-ce que cela t'apportera d'encore plus important ? » La réponse montre bien si le sujet est motivé ou non : une réponse rapide et congruente, comme : « Je serai fier de moi » ou : « La vie sera plus facile », etc., est un signe

clair de motivation. En revanche, un silence (je réfléchis mais je ne trouve pas) ou un air perplexe montrent qu'il y a quelque chose à revoir !

Le schéma suivant permet de récapituler le chemin vers l'État Désiré.

Y a-t-il des obstacles qui t'empêchent d'atteindre cet objectif ?  
Lesquels ?



Formuler un objectif clair et motivant peut être une action suffisante pour que le sujet l'atteigne sans qu'il soit besoin d'une autre intervention. Dans ce cas, seul le flou qui l'entourait était un obstacle à l'action nécessaire pour le réaliser.

## Le SCORE : de la situation présente à l'effet attendu

Le SCORE est également un moyen pour chercher les informations nécessaires afin de trouver l'objectif. Comme la technique précédente, il peut aussi permettre de l'atteindre. Il fait partie des méthodes de PNL que l'on

appelle « de deuxième génération », en ce sens qu'elles n'ont pas été mises au point dans les premières années. Nous la devons à Robert Dilts.

Voyons maintenant ce que représentent ces lettres en suivant Tom dans son parcours.

## **Le S représente le Symptôme ou la Situation présente**

C'est l'aspect le plus évident et conscient de ce qui se passe pour l'intéressé, c'est souvent ce dont il parle en premier.

Par exemple : « Je ronge mes ongles », « Je ne m'entends pas avec mon collaborateur », « Je suis angoissé ».

Prenons l'exemple de Tom. Il doit travailler dans le cadre de ses études et a du mal à se concentrer.

## **Le C représente les Causes**

Il s'agit des 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.

### **Exemples :**

« J'ai eu une période difficile, j'ai pris l'habitude de ronger mes ongles. » (passé)

« Mon collaborateur n'arrête pas de m'accabler de conseils, je ne m'entends pas avec lui. » (présent)

« Je dois passer un examen médical, je suis angoissé. » (futur)

Tom est tout à fait conscient de l'origine de son problème : il présente un concours le mois prochain et se sent très nerveux, incapable de se détendre.

## **Le O est celui de l'Objectif**

C'est l'État Désiré. Ce qui prendrait place si le symptôme disparaissait. **Bien entendu, il faut vérifier que l'objectif envisagé répond bien aux critères pour un objectif bien formulé.** Les questions décrites précédemment sont toujours applicables.

Vérifié en position Méta, l'objectif de Tom s'avère clair et écologique. (La position Méta, posée au sol, à l'écart, est la position sur laquelle le sujet réfléchit avant d'explorer les cases SCORE où il s'associera.)

Sur la position O, l'objectif, Tom affirme qu'il veut préparer son concours en étant détendu et concentré.

## **Le E est celui de l'Effet**

C'est le résultat escompté, celui que la personne attend lorsque l'objectif sera atteint. Il doit satisfaire ses motivations, ses buts et les valeurs qui la poussent à le rechercher.

Sur la case E, Tom affirme que s'il prépare bien ce concours, il sera content de lui, même s'il n'est pas reçu, car il aura fait ce qui était de sa responsabilité.

## **Le R représente les Ressources**

Ce sont les éléments nécessaires pour atteindre l'objectif. Qualités que la personne se reconnaît, savoir-faire et aussi les aides qu'elle sait pouvoir trouver à l'extérieur.

Les ressources ne sont pas toujours conscientes ni toujours disponibles. Les techniques de la PNL constituent un moyen de les installer.

Tom considère qu'il a bien travaillé toute l'année. Il est motivé et veut pouvoir réviser et classer ses connaissances pour se donner les meilleures chances. Il sent qu'il a vraiment besoin d'aide pour rester suffisamment détendu.

Couramment, le seul fait de clarifier la situation suffit à dénouer le problème, et la position R permet à l'intéressé de faire le point sur ses ressources. Pour Tom, un ancrage de ressources est nécessaire. Nous effectuerons également un Swish (présenté plus loin). Il pourra ainsi se relier à une image de lui en possession de tous ses moyens. Le SCORE donne aussi la possibilité de comprendre de quoi le sujet a besoin et comment on peut l'aider. Ainsi, il joue un rôle de détecteur pour choisir

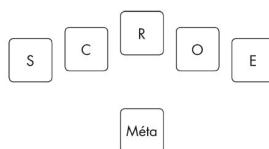
l'intervention.

Par ailleurs, on pourra remarquer que dans l'acrostiche SCORE, le R, qui correspond aux Ressources, n'est pas à sa place. Dans la mesure où il s'agit d'une aide mnémotechnique, on comprendra aisément que SCOER est moins facile à retenir !

De façon pratique, le SCORE permet de présenter les composantes de façon visuelle.

Le **S** et le **C** (symptôme et cause) représentent l'État Présent (EP), le **O** et le **E** (objectif et effet) représentent l'État Désiré (ED).

#### LA DISPOSITION « LOGIQUE » DU SCORE



# **L’OBSERVATION**

## **Observer pour apprendre**

L’observation est au cœur de la PNL. En effet, c’est en observant Fritz Perls, Virginia Satir et Milton Erickson qu’elle est née. Par la suite, John Grinder, Richard Bandler et l’équipe qui les accompagnait ont modélisé d’autres personnes talentueuses dans différentes professions. L’observation joue un rôle clé. En effet, c’est en observant que nous apprenons. Dès notre plus jeune âge et tout au long de notre vie, nous modélisons, c’est-à-dire que nous « copions », en majorité de façon inconsciente mais parfois consciemment, ce que les autres réussissent à faire pour savoir en faire autant. À quelques exceptions près, maman, papa et les autres membres de la famille sont nos premiers modèles. Bien entendu, ce n’est que le début de cet apprentissage. Il était donc tout naturel que l’un des premiers protocoles de la PNL nous apprenne à acquérir des comportements qui nous intéressent en observant attentivement notre

modèle.

## Le Générateur de Comportement Nouveau : exercez-vous

Le générateur est un protocole dont le but est d'apprendre à effectuer un comportement externe nouveau, observable à l'œil nu, ou d'améliorer un comportement déjà acquis (par exemple, un geste particulier, une performance sportive).

1. Décidez du comportement que vous voulez acquérir et de la situation dans laquelle vous voulez l'utiliser.

Suivons Erwan, qui veut améliorer son revers au tennis.

2. Réfléchissez aux caractéristiques précises qui seraient l'expression de ce comportement et choisissez un modèle.

*Erwan se fait une image claire de Pierre, son partenaire en double, qui est un champion du revers.*

3. Imaginez que vous regardiez et que vous écoutiez le modèle en train d'agir dans la situation que vous avez choisie, exactement comme vous le voulez.

Vérifiez ou ajustez au fur et à mesure pour que le résultat vous semble tout à fait satisfaisant.

*Après l'avoir observé encore une fois, Erwan vérifie qu'il a clairement en tête ce que fait Pierre.*

Lorsque vous êtes content de ce que vous voyez et entendez, substituez votre image et votre voix à la sienne. Ajustez si nécessaire.

*Erwan substitue son image à celle de Pierre.*

4. Passez dans le film pour expérimenter la dimension corporelle.

Vous êtes alors associé à l'expérience, c'est-à-dire que vous la vivez.

*Erwan est sur le court de tennis. Il effectue le même geste que Pierre et vérifie si c'est bien comme ça qu'il faut qu'il agisse. Il suit la balle des yeux : tout va bien mais il peut faire encore mieux !*

5. Ajoutez des modifications si vous le désirez.

Procédez par ajustements successifs en reparcourant chaque fois, si nécessaire, les étapes 2, 3 et 4.

*Erwan ajuste son revers en continuant à imiter les mouvements de Pierre.*

5. Choisissez un déclencheur **externe** pour ce nouveau comportement.

Un bon déclencheur est un élément matériel du

contexte, nécessairement présent au moment où vous voulez disposer de ce nouveau comportement. Il peut être visuel (le lieu), auditif (une voix), kinesthésique (un geste), etc.

*Erwan choisit le geste de prendre la raquette dans sa main. Cet élément servira d'Ancre pour rappeler automatiquement le nouveau comportement.*

7. Imaginez plusieurs fois que vous vous comportez ainsi à l'avenir. L'élément externe choisi servira d'Ancre, c'est-à-dire qu'il déclenchera automatiquement votre nouvelle attitude.

Le Générateur de Comportement Nouveau peut être exécuté de façon simple en suivant attentivement les consignes dans bien d'autres situations : apprendre un pas de danse, savoir se comporter aisément dans une réunion entre personnes qui ne se connaissent pas ou peu. Par ailleurs, il est également possible d'observer son modèle en train d'agir (en réalité ou sur un film) si on n'a pas une image bien claire du comportement que l'on veut acquérir.

### La perception du monde : le VAKOG externe

Pour entrer en contact avec le monde extérieur, pour percevoir ce qui nous entoure, nous avons besoin d'observer. Par ailleurs, aucune intervention n'est

envisageable sans une observation fine et continue de sa progression. De la pleine utilisation de ses facultés d'observation dépend la richesse des informations que l'on peut capter.

Les moyens dont nous disposons sont nos cinq sens : nous voyons, nous entendons, nous pouvons toucher et ressentir des sensations et des sentiments, nous humons les odeurs et nous disposons également d'un autre moyen pour appréhender le monde : le goût. Les bébés s'en servent beaucoup pour le découvrir, mais certaines professions en ont également besoin.

La PNL code ces différents systèmes de perception de la façon suivante : V pour visuel, A pour auditif, K pour kinesthésique, O pour olfactif et G pour gustatif. Le K du kinesthésique englobe toutes les sensations corporelles, comme le toucher, le mouvement, les sensations, et aussi les émotions et les sentiments.

On regroupe ces moyens de percevoir sous le sigle VAKOG ou, plus couramment, VAKO, le O englobant les sens de l'odorat et du goût, lequel dépend d'ailleurs très largement de l'odorat. Lorsqu'il s'agit de perception du monde extérieur, on note « VAKOe », le « e » signifiant externe.

Pour améliorer notre sens de l'observation, il est utile de

s'entraîner à repérer les différentes composantes observables.

- Les différentes composantes pour observer une personne

V : Ce que je vois, par exemple l'attitude de la personne, ses mouvements et ses micromouvements, ses gestes, leur direction, leur amplitude, ses mimiques, l'amplitude de sa respiration, ses clignements de paupière, etc.

A : Ce qui est audible, par exemple le volume de sa voix, son débit, lent ou rapide, fluide ou saccadé, ses changements de tonalité ou de volume, le type de mots employés, etc.

K : Ce que l'on peut toucher, soupeser, bouger : la forme, le poids, le volume, la texture, la température, etc.

Certaines composantes sont faciles à observer : par exemple, pour le V, la taille de la personne, la distance à laquelle elle se trouve, ses gestes et leur direction, pour le A, le volume de sa voix et les variations de ce volume. D'autres sont plus subtiles, par exemple l'amplitude de sa respiration, ou les variations dans la couleur de sa peau si elles sont légères. Ce sont les micromouvements.

La représentation du monde : le VAKO interne

Le VAKO nous sert aussi à nous représenter de façon

interne ce que nous percevons. Lorsque nous pensons, réfléchissons, imaginons, nous souvenons, nous utilisons les différents systèmes de représentation, notre VAKO interne. Ainsi, qu'elle soit présente, passée ou à venir, notre expérience est codée par notre cerveau sous forme de représentations sensorielles codées « VAKO*i* », « *i* » pour interne, soit *Vi*, *Ai*, *Ki* et *Oi*. Rappelons que même si le *G* de gustatif est souvent inclus dans le *O* d'olfactif, on peut coder *Gi* une expérience gustative interne remémorée ou imaginée.

Lorsque nous utilisons notre *Vi*, nous pensons en images. Nous pouvons visualiser nos dernières vacances, imaginer le menu du prochain dîner, nous représenter *La Joconde*, etc. L'auditif interne *Ai* consiste à se parler à soi-même à entendre les voix de personnes que l'on connaît ou que l'on imagine, des sons de la nature ou de la ville, à chanter dans sa tête, etc.

Le *Ki* est fait de nos sentiments, émotions et aussi de nos sensations corporelles, comme avoir froid ou chaud, avoir faim ou soif ou une furieuse envie de se gratter (le faire serait du registre du kinesthésique externe, *Ke*!). L'olfactif interne *Oi* consiste à sentir en imagination, par exemple le parfum des figuiers en été. Certaines personnes ont une mimique dégoûtée lorsqu'on leur parle des émanations malodorantes de la poubelle. On peut

penser qu'elles « sentent » l'odeur Oi. En ce qui concerne le gustatif interne ou Gi, la personne ne se contente pas de humer l'odeur de la tarte, elle s'imagine en train de la manger !



## EXPÉRIENCE

Vérifiez que vous ne serez pas dérangé pendant quelques minutes. Asseyez-vous et détendez-vous. Imaginez que vous êtes installé devant une table et que vous posez un citron sur cette table. Vous regardez sa belle couleur jaune et sa peau lisse ou grumeleuse (Vi). Maintenant, toujours en imagination, saisissez un couteau et coupez le citron en deux (Ki). Saisissez l'une des moitiés et imaginez que vous pressez un peu de jus dans votre bouche (Gi). Que se passe-t-il ?

Je présume que, comme la plupart des personnes qui se prêtent au jeu, vous avez eu une réaction (salivation et/ou contraction des muscles du visage en réponse à l'acidité). Cette réaction est très intéressante, car elle montre que ce que nous imaginons peut avoir un effet comparable à une expérience réellement vécue. C'est la raison pour laquelle les protocoles de la PNL sont efficaces !

- L'association et la dissociation : acteur ou spectateur ?

Lorsque nous utilisons notre VAKO*i* pour nous représenter la réalité, nous pouvons le faire de deux façons différentes.

Supposons que vous repensez à une situation au cours de

laquelle vous avez exposé vos idées sur un sujet qui vous tient à cœur. La réaction n'a pas été celle que vous espériez. Vous repensez à ce moment.

**Première option** : vous regardez la scène comme s'il s'agissait d'un film. Vous êtes le spectateur de ce qui s'est passé. Nous dirons que vous êtes « dissocié ». On peut être dissocié en se voyant soi-même dans la scène, mais pas nécessairement. Il suffit de mettre la scène à distance. Une personne dissociée voit la situation « de loin », l'expression « prendre du recul » rend bien compte de ce que nous faisons spontanément pour neutraliser l'impact émotionnel d'une situation. L'avantage de la dissociation est de permettre de repenser à la scène sans ressentir les sensations/sentiments désagréables qui y sont associés. Ainsi, dans l'exemple évoqué, vous pourrez réfléchir à une meilleure façon de présenter vos arguments.

**Deuxième option** : vous revivez la scène comme si vous y étiez. Vous êtes « associé ». Vous vous trouvez plongé dans cette scène et vous l'expérimentez de nouveau. L'inconvénient est que vous ressentez la même sensation déplaisante sans prendre le recul nécessaire pour en tirer des conclusions utiles.

Bien entendu, si on se souvient d'un moment de joie, de plénitude, de plaisir partagé, etc., il est clair que

l'association est une meilleure option.

C'est nous qui décidons de ce que nous voulons faire avec nos souvenirs !

Si vous vous rendez compte que vous avez tendance à vous associer aux souvenirs désagréables ou/et de vous dissocier lorsque vous évoquez un souvenir heureux, faites l'inverse. C'est vous qui tenez la caméra !

### Observer les mouvements des yeux : des informations surprenantes

Aussi étonnant que cela puisse sembler à première vue, il est possible d'observer les représentations mentales d'une personne. Attention, nous ne sommes pas en train de dire qu'il est possible d'en connaître le contenu, de savoir ce que la personne pense. En revanche, en regardant les mouvements de ses yeux, et en identifiant la catégorie des mots qu'elle emploie (ses Prédictats), on peut savoir si elle pense en images, si elle utilise le langage, si elle est en train de ressentir une sensation ou un sentiment. Cet aspect de la PNL a souvent paru extraordinaire.

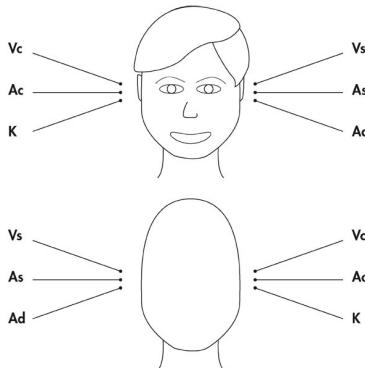
L'anecdote suivante montre qu'une personne tout à fait étrangère à la PNL peut y avoir inconsciemment recours.

La scène se passe chez moi, à une époque où la PNL était encore très peu connue. J'ai demandé à un artisan du

village de venir pour installer des tringles dans une chambre. Il évalue le travail et me dit qu'il pourra repasser lorsque j'aurai fait les achats nécessaires. Je lui demande alors son numéro de téléphone pour pouvoir le rappeler lorsque j'aurai le matériel. À ce moment-là, il lève les yeux au ciel vers la gauche, me donne le numéro puis, un peu gêné, me dit : « Je sais bien que c'est pas écrit au plafond, mais ça m'aide à m'en souvenir. » Je l'ai rassuré : « Vous n'êtes pas le seul à faire ça ! »

En observant attentivement les personnes qui ont été modélisées, les auteurs ont découvert une information qui a eu beaucoup de succès : l'endroit où une personne place son regard donne des informations sur la façon dont elle pense. On retrouve ici la différence entre le contenu : ce que la personne pense (et qui, bien sûr, n'est pas détecté) et la structure : comment elle pense.

#### **UNE « CARTE » DES MOUVEMENTS DES YEUX**



**Vc.** Visuel construit : image construite

**Ac.** Auditif construit : sons, bruits construits, imaginés

**K.** Sensations tactiles ou viscérales, mouvements ou sentiments

**Vs.** Visuel souvenir : image remémorée

**As.** Auditif remémoré : sons, bruits connus, déjà entendus

**Ad.** Auditif digital : mots dialogue interne

N.B. : Les yeux « dans le vague » – défocalisés – indiquent généralement un accès visuel

- Quelques questions ou suggestions pour repérer le VAKOï avec les mouvements des yeux

Avant de faire une demande, il convient de vérifier que la personne ne peut pas y répondre dans un autre système de représentation que celui que nous cherchons à tester. Si nous ne sommes pas très attentifs, nous risquons d'utiliser des formulations ambiguës. Par exemple, elle peut répondre à « caresser un chien » en le faisant (Ki) ou en se voyant le faire (Vi).



EXPÉRIENCES

Pour le Visuel souvenir : « Quelle était la couleur de ta peluche favorite quand tu étais enfant ? » ou : « À quoi ressemble le drapeau Corse ? »

Pour le Visuel construit : « Imagine un gros chien vert pomme. » ou : « De quoi aurais-tu l'air avec un tutu et un haut-de-forme ? »

Pour l' Auditif souvenir : « Écoute la sonnerie de ton téléphone. » ou : « Chante une chanson que tu aimes dans ta tête. »

Pour l' Auditif construit : « Quel son produirait un bébé qui chanterait un air d'opéra ? » ou : « Imagine la voix d'une vache qui parle. »

Pour le Kinesthésique : « Caresse un chat. » ou : « Soupèse une boule de pétanque. »

Regardez attentivement. Parfois, la réponse est trop évidente et rapide pour telle ou telle personne et elle ne va pas « chercher » la réponse dans ses souvenirs (donc pas de mouvements des yeux). Essayez plus difficile ! Dans certains cas, le Vi se manifeste par un regard « dans le vague », défocalisé.

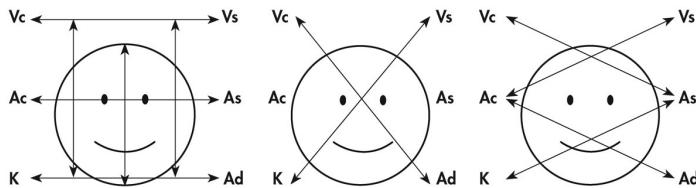
### • L'intégration des mouvements oculaires (IMO)

Il est très intéressant de connaître les combinaisons de mouvements (VAKO)i que nous utilisons le plus et celles que nous employons peu. Ces combinaisons, appelées synesthésies, correspondent à des circuits neuronaux. Plus ils sont nombreux et fluides, plus nous aurons de choix dans notre façon de nous représenter la situation présente et de trouver des solutions.



## EXERCICE : RENFORCEZ LES CONNEXIONS QUE VOUS UTILISEZ PEU OU PAS

Il s'agit de tester toutes les combinaisons entre deux points. Le guide utilisera un crayon ou une baguette et demandera au sujet de suivre des yeux les différents circuits notés dans le schéma ci-dessous tour à tour. Pour chaque circuit, il procédera d'abord lentement puis de plus en plus vite (une douzaine de va-et-vient pour chaque paire de points), en demandant au sujet si cette combinaison est confortable, familière, inhabituelle, etc. Le guide observe attentivement la fluidité ou, au contraire, les hésitations qui sont, en général, très repérables. Il note les résultats pour s'en souvenir (fluide, hésitant, difficile, impossible).



Une fois ce travail de repérage accompli, il pourra effectuer le renforcement des circuits peu ou pas utilisés en recommençant le va-et-vient (une quinzaine de fois). Il sera bon de continuer le renforcement des circuits les moins confortables chaque jour pendant 21 jours. Quelques minutes suffisent, et 21 jours sont considérés comme le temps nécessaire et suffisant pour fixer une habitude.

Écouter les Prédicats : ces mots qui révèlent notre

## façon de penser

Les Prédicats sont les verbes, adverbes et adjectifs qu'une personne emploie. Ils nous renseignent sur les systèmes de représentation qu'elle évoque. Une façon de repérer le système mis en place par une personne à un moment donné est de prêter attention aux Prédicats qu'elle utilise dans son discours.

Les noms n'indiquent pas de mouvement, ils sont « statiques ». Ce ne sont pas des Prédicats.

### QUELQUES EXEMPLES DE PRÉDICATS DANS LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES

**Visuel** : Voir, regarder, contempler, discerner, visualiser, lumineux, sombre, transparent, clairement, nettement, etc.

**Auditif** : Entendre, écouter, parler, demander, chanter, rythmé, mélodieux, rauque, aigu, grave, mélodieusement, bruyamment, etc.

**Kinesthésique** : Agir, faire, bouger, monter, descendre, danser, porter, toucher, souffrir, aimer, sensible, mou, dur, froid, chaleureusement, brutalement, lentement, etc.

**Olfactif** : Sentir, flâner, respirer, renifler, odorant, nauséabond, parfumé, suavement, etc.

**Gustatif** : Goûter, savourer, déguster, salé, acide, acidulé, amer, sucré, poivré, rance, âprement, amèrement, etc.

Attention, certains Prédicats n'indiquent pas quel système la personne emploie. Ce sont les **Prédicats neutres ou non spécifiques** : savoir, apprendre, changer, chercher, choisir, comprendre, connaître, créer,

évaluer, penser, se souvenir, etc.

Dans ce cas, on pourra demander : « Comment sais-tu que... ? », « De quelle façon apprends-tu ? », « Comment cherches-tu, choisis-tu », etc., pour revenir à des Prédicats indicateurs. D'autres Prédicats peuvent s'appliquer à plusieurs systèmes : dans « un bon tableau », « bon » est visuel ; appliqué à un massage, il peut être kinesthésique, ou auditif s'il s'agit d'un concert. Il est donc nécessaire de tenir compte du contexte.

Bien entendu, les mouvements des yeux effectués par le sujet lorsqu'on lui pose une question renseignent parallèlement sur le système utilisé.

## **Les Submodalités : qu'y a-t-il à l'intérieur du VAKOï ?**

Même si nous ne parlons pas du contenu d'une image, de ce qu'elle représente, nous pouvons préciser un nombre important d'informations d'un autre ordre. Par exemple, est-elle en noir et blanc ou en couleurs ? Est-elle proche ou loin de nous ? Grande ou petite ? Est-elle en face de nous ou devons-nous lever les yeux pour la voir ? À moins que cette image ne soit tout autour de nous parce que nous y sommes associés ? Nous pouvons nous poser aussi des questions pour un son ou pour une expérience sensorielle.

Les informations dont nous parlons révèlent la structure de l'image ou du son, pas son contenu.

Comme nous l'avons vu, qu'elle soit présente, passée ou à venir, notre expérience est codée par notre cerveau sous

forme de représentation sensorielle.

Les différents paramètres qui caractérisent chacune des modalités sensorielles VAKOGi sont appelés Submodalités ou sous-modalités.

Les Submodalités décrivent donc ce qui caractérise l'image pour le visuel, les sons pour l'auditif, les sensations pour le kinesthésique, ainsi que les caractéristiques de l'odeur ou du goût. Par exemple, une image (V) peut être nette ou floue, elle a une taille, une forme, etc. Un son (A) a nécessairement un volume, il est grave ou aigu, il parvient à celui qui l'entend à partir d'un point donné de l'espace, à moins que la personne ne « baigne » dedans, etc.

Lorsqu'une personne s'exprime sur son expérience, elle donne des indications sur les Submodalités : « C'est un peu flou dans ma mémoire », « J'en ai une image très claire », « Il avait une voix grave », « Quand j'y repense, c'est lourd à porter », « C'était une odeur musquée », « Son gâteau était trop sucré ».

### **QUELQUES EXEMPLES DE SUBMODALITÉS DES TROIS SYSTÈMES DE REPRÉSENTATION PRINCIPAUX**

**Visuel** : Associé ou dissocié ? Taille de l'image ? Localisation : où se trouve-t-elle dans l'espace ? Un cadre ou non ? En couleurs ou en noir et blanc ? Est-elle nette, floue, brillante ?

Est-ce un diaporama ? Un film ? Etc.

**Auditif** : D'où vient le son ? Source fixe ou mobile ? Volume, durée, son continu ou intermittent ? Interne (dans sa tête) ou externe ? Un son grave, aigu, une voix d'homme, de femme ? Etc.

**Kinesthésique** :

Le toucher : Température, consistance, humidité, texture (lisse ou non) ?

Le mouvement : Direction, durée, macro ou micro, amplitude, fréquence ?

Les sensations : Interne (mal aux dents) ou externe (une piqûre de moustique), intensité, localisation, etc.

- Pourquoi s'intéresser aux Submodalités ?

Elles représentent la façon dont notre cerveau classe les informations en utilisant les différentes Submodalités visuelles, auditives et kinesthésiques. Chacun de nous a sa propre façon de classer, mais il y reste fidèle.

Par exemple, telle personne classe les images colorées, brillantes et claires dans la catégorie des « bons souvenirs ». Elle classera (toujours à titre d'exemple) dans la catégorie des expériences à éviter les images en noir et blanc légèrement floues. Elle pourra ressentir du stress si elle entend une voix aiguë provenant de sa gauche, qui lui dit quelque chose. En termes de Submodalités, le « quelque chose » en question ne nous intéresse pas. Il suffira peut-être de lui proposer de faire

venir le son de la droite ou de le rendre grave pour que son stress disparaisse. Richard Bandler, qui est l'inventeur de la méthode, lui a consacré plusieurs ouvrages pour traiter les problèmes de cette façon. Nous aurons l'occasion d'y revenir par la suite.

## **Les Stratégies : la tactique pour atteindre l'objectif**

Une Stratégie est le processus inconscient que nous utilisons pour arriver à atteindre nos objectifs en utilisant le VAKO externe et interne. Le mot « stratégie » utilisé dans la conversation courante évoque un plan élaboré. Ici, nous parlerons de « stratégie » même pour les objectifs les plus simples. La Stratégie qui nous permet de les atteindre peut être décrite en termes de système de perception – ce que nous voyons, entendons (le V et le A externes) –, de système de représentations (le VAKO interne) et de comportements (le K externe).

Supposons que j'aie faim. Je décide de manger quelque chose. Comment vais-je m'y prendre pour atteindre cet objectif ?

### **MA STRATÉGIE**

Je ressens la sensation de faim : Ki.

Je me dis : « J'ai faim » : Ai (Auditif interne, car je ne parle pas à haute

voix mais « dans ma tête »).

Je visualise le contenu de mon réfrigérateur : Vi.

Je marche vers le réfrigérateur et j'ouvre la porte : Ke (le kinesthésique est externe, car je ne suis pas en train d'imaginer que je marche, je marche réellement et j'ouvre vraiment la porte).

Je regarde le contenu : Ve.

Je me dis : « Je mangerais bien un yaourt » : Ai.

Je saisiss le yaourt : Ke.

Je vous fais grâce de la suite, car vous avez compris. Une fois le yaourt en main, il n'y a plus qu'à refermer la porte du réfrigérateur (Ke) et à le manger (Ki, Gi) ! L'objectif est atteint.

Les Stratégies mises en place pour assouvir notre faim varient d'un individu à l'autre et l'étude poussée de la façon dont nous nous y prenons pour manger un yaourt n'est pas nécessairement fascinante. En revanche, l'étude des Stratégies des personnes qui réussissent bien ce qu'elles font est tout à fait intéressante pour pouvoir les reproduire !

## Comment observer une Stratégie ?

Il est clair que nous pouvons observer nos propres Stratégies en faisant très attention à ce que nous faisons, concrètement, et dans notre tête et dans quel ordre. Pour trouver la Stratégie d'une autre personne, il faut l'interroger en la faisant parler de ce qu'elle fait... et poser les bonnes questions, car la stratégie étant largement inconsciente, l'intéressé parlera essentiellement de ses comportements.

## **DES EXEMPLES DE STRATÉGIE**

Nous utilisons beaucoup l'exemple suivant en formation, car il montre comment on peut se lever facilement le matin... ou beaucoup moins facilement ! À ce titre, il intéresse d'assez nombreuses personnes !

Dans un premier temps, nous nous adressons à quelqu'un qui se lève sans aucun problème. Bien que toutes les bonnes stratégies ne soient pas identiques, elles ont au moins un point commun : elles sont courtes !

Claire entend le réveil (Ae), elle regarde le réveil pour vérifier (Ve) puis se dit : « Très bien, c'est l'heure » (Ai). À ce moment, elle ressent de l'énergie (Ki) et se lève (Ke). L'énergie est nécessaire pour se lever. Aucun réveil, même très perfectionné, ne vous descendra lui-même de votre lit !

Pour interroger Claire, nous avons dû poser quelques questions, car elle se contentait de dire : « J'entends le réveil, je regarde l'heure et c'est bon, je me lève. »

Pour poser les questions, nous attirons son attention sur ce qu'elle pense, par exemple lorsqu'elle regarde le réveil. Elle s'en souvient tout de suite : « Je me dis que... » Il s'agit donc d'un accès auditif.

Si la personne ne se souvient pas et que nous ne détectons pas de mouvements oculaires, il faut donner le choix : « Peut-être est-ce que tu te dis quelque chose... ou que tu vois quelque chose ? » Bien entendu, on laisse au sujet le temps de se poser la question et on observe.

Donnons maintenant un exemple de Stratégie qui ne permet pas de se lever rapidement.

Paul se porte volontaire pour décoder sa Stratégie.

Pour ne pas alourdir la description, nous ne mentionnerons pas de nouveau les questions qui lui sont posées.

Le réveil sonne : Ae.

Je me retourne du côté opposé et je tire la couette sur mes oreilles : Ke.

Je me dis : « J'ai encore le temps » : Ai.

Je me rendors : Ke.

Le réveil sonne de nouveau (« J'ai pris mes précautions ») : Ae.

Je sens la chaleur douillette du lit : Ke.

Je me dis : « J'ai encore deux minutes, pas plus » : Ai.

Je lutte pour ne pas me rendormir : Ke.

J'énumère les ennuis que je vais avoir si j'arrive encore en retard : Ai.

Je finis par regarder le réveil : Ve.

Je me dis : « Zut alors » (« J'éducore un peu le juron ») : Ai.

Je ressens une sensation de panique : Ki (la panique aussi donne de l'énergie !).

Je me lève, bougon : Ke.

La stratégie est longue et le réveil pénible. Comment aider Paul à se lever dans de meilleures conditions ?

## Modifier une Stratégie qui ne fonctionne pas bien

On peut comparer une Stratégie qui commence à un train qui démarre. Plus le train avance, plus il prend de la vitesse, et plus il est difficile de l'arrêter. Si l'on veut pouvoir modifier une Stratégie, il faut changer quelque chose dès le début.

Reprendons la Stratégie de Paul. Son premier mouvement

après la sonnerie du réveil est Ke (il se retourne et tire la couette sur ses oreilles). Il faut donc lui proposer quelque chose de différent. On peut remarquer qu'il utilise très peu le visuel. On peut donc essayer d'interrompre cette Stratégie avec un V au démarrage. Vous l'aurez compris, on ne peut pas garder un K, même si le contenu n'est pas le même. En effet, changer une Stratégie, c'est changer une structure. Pour une personne qui se dirait : « Oh non pas encore ! », changer pour : « C'est l'heure ! » ne marcherait pas.

Paul pense que s'il regardait tout de suite le réveil, ce serait comme accepter la réalité : c'est l'heure. C'est une bonne idée, car on raccourcit ainsi sa stratégie. Il faut cependant changer la suite, car la vue du réveil entraînait un commentaire Ai (« Je vais avoir des ennuis »). Passer à la liste des problèmes potentiels n'est pas approprié. Pour qu'une stratégie soit bonne, la motivation doit être positive. Paul en convient et remarque que, comme il ne s'est pas rendormi, il est plus tôt, et la vision du réveil n'a pas de raison de le paniquer. Dans ce cas, on pourra proposer ici un autre Ai, qui le motive positivement. Paul choisit de se dire : « Je déjeune à midi avec les collègues. »

Bien entendu, chaque étape de la Stratégie a été choisie et pleinement approuvée par Paul. Ajoutons qu'il n'est

pas judicieux de tenter de changer une Stratégie sans l'accord total du sujet « pour voir si ça marche » ; rien ne se fait sans une motivation assumée.

Il reste à faire « apprendre » la nouvelle Stratégie à Paul, qui va répéter la séquence plusieurs fois mentalement de façon associée, c'est-à-dire comme s'il était en train de la vivre.

### Quelques recommandations pour installer une bonne Stratégie

Bien entendu, la première condition est que la Stratégie soit **efficace**. Elle doit permettre d'atteindre l'objectif.

De préférence, elle doit être « élégante », c'est-à-dire comporter le minimum nécessaire d'étapes pour atteindre l'objectif.

Par ailleurs, le sujet doit être capable de se représenter l'objectif atteint de façon concrète, et les trois systèmes principaux VAK seront, de préférence, présents.

# **LA COMMUNICATION**

La PNL a acquis une bonne partie de sa renommée en tant que technique de communication efficace. Elle propose en effet d'utiliser, à notre plus grand profit, les savoir-faire de ces personnes talentueuses qui ont été modélisées. Avant d'entrer dans le vif du sujet : que faire et comment faire pour communiquer avec toute l'efficacité requise, nous allons présenter quelques données incontournables.

## **Communiquer, un phénomène universel**

Communiquer est fondamental et inné. Des expériences ont mis en lumière les capacités des nourrissons dès leur naissance. Le bébé couché sur son côté droit, on demandait à plusieurs femmes, dont la mère, de se tenir sur la droite du berceau, c'est-à-dire là où il ne pouvait pas les percevoir, et de l'appeler par son prénom chacune à leur tour. Alors que la voix des autres femmes ne provoquait aucun mouvement chez le bébé, celle de la

mère entraînait une tentative pour s'orienter vers la droite. La communication se poursuivra avec le bébé bien avant qu'il ne soit en mesure de parler et, plus tard, il apprendra à s'exprimer avec le langage.

## **Communiquer, un phénomène complexe**

Tout a donc, en général, bien commencé : nous apprenons tous à communiquer. Pourtant, nos tentatives pour que les choses se passent « bien » ne sont pas toutes couronnées de succès.

Communiquer est un phénomène complexe, qui met en jeu différentes composantes. Tout d'abord, il convient d'écouter. Et même si nous ne sommes pas sourds, il faut parfois apprendre à le faire !

Ensuite, il faut comprendre ce que notre interlocuteur veut nous dire. Comme nous l'avons vu, chaque modèle du monde est unique. Le résultat est que nous avons tendance à « traduire » ce qu'il nous dit dans un langage qui est le nôtre et qui ne reflète pas nécessairement le message qu'il voudrait communiquer. De plus, nous posons rarement les questions nécessaires. Soit parce que notre « traduction » nous paraît la bonne, soit pour des raisons diverses : nous pensons que ce n'est pas nécessaire, nous sommes pressés de donner notre propre

point de vue ou nous n'osons pas. Par ailleurs, il va falloir nous faire comprendre, or nous avons tendance à tenir pour acquis que nous sommes clairs et que si notre interlocuteur ne comprend pas, c'est sa faute. Peut-être n'a-t-il pas bien écouté, à moins qu'il ne soit pas très malin. Nous pouvons penser aussi « qu'il n'y a pire sourd que celui qui ne veut pas entendre » !

## **Les incontournables de la communication**

### **On ne peut pas ne pas communiquer.**

Il s'agit d'un fait mis en lumière par l'école de Palo Alto, et en particulier par Paul Watzlawick.

Si nous sommes en présence d'une autre personne, par exemple si nous entrons dans une pièce où elle se trouve, nous pouvons l'ignorer. Il ne s'agit pas d'une absence de communication. Nous lui disons, en quelque sorte, que nous ne désirons pas communiquer. Nous avons presque tous eu l'expérience de nous trouver dans une salle d'attente (médecin, dentiste, etc.). Lorsqu'une personne entre, que fait-elle ? Elle peut se diriger vers un fauteuil sans un regard pour l'assistance (je ne veux pas être dérangée) ou dire « Bonjour ». La façon de le dire indique le degré de disponibilité à la communication : regarde-t-elle les personnes présentes ? Sourit-elle ? Etc.

**Nous communiquons sur le mode verbal** (les mots prononcés), **sur le mode paraverbal** : la façon de prononcer les mots, les inflexions de la voix, et **sur le mode non verbal** : le langage du corps, la posture, les gestes, les mimiques.

Si ces différents paramètres vont dans le même sens, nous croyons notre interlocuteur. Par exemple, il dit « Oui » en nous regardant, sa voix est claire et nette, peut-être fait-il un geste ou une mimique qui évoque l'assentiment. On dira qu'il est « congruent ».

À l'inverse, s'il répond « Oui » avec une moue dubitative (mimique, non verbal), ou de façon presque inaudible (paraverbal), vous aurez du mal à le croire : il est « incongruent » : le non verbal ou le paraverbal (ou les deux) contredisent le verbal.

**La réception du message est essentiellement influencée par le non verbal et le paraverbal.** « Oui, je t'aime » prononcé sur un ton agacé véhicule... l'agacement plutôt que l'amour !

Une autre façon de présenter les choses est la suivante : il existe deux niveaux de communication. Le premier est celui du contenu du message, les informations qu'il contient. Le second est celui de la façon dont nous présentons le message : c'est celui qui a la plus grande

influence, c'est celui que nous croyons. C'est donc le non verbal et le paraverbal qui ont une influence déterminante sur le type de relation que nous allons mettre en place avec notre interlocuteur.

## **Privilégier la relation : le rapport et la synchronisation**

Il y a deux dimensions dans la communication : la relation et l'échange d'informations. Le type de relation que nous avons avec notre interlocuteur conditionne de façon essentielle l'échange des informations. Il est inutile de tenter de donner ou de demander des informations à une personne avec laquelle nous n'avons pas établi une bonne relation ou une relation suffisamment bonne. Nous avons déjà évoqué l'expression : « Il n'y a pire sourd que celui qui ne veut pas entendre. » Il nous appartient de faire le nécessaire pour que l'autre veuille entendre et soit désireux de donner les informations que nous lui demandons.

En langage PNL, faire le nécessaire pour privilégier la relation s'appelle **établir le rapport**. Établir le rapport et créer ainsi les conditions de l'efficacité en matière de communication est certainement le savoir-faire numéro un. Dans la mesure où c'est précisément ce que faisaient tous les ténors de la communication modélisés, nous pourrions même parler de règle numéro un. Il s'agit de

créer une relation de reconnaissance, de confiance mutuelle et de sécurité. Il s'agit aussi de rencontrer l'interlocuteur sur son propre terrain.

### La synchronisation : observer et reproduire

La synchronisation permet de s'adapter aux différents styles de communication pour créer un contact positif avec l'interlocuteur. On observe la façon dont une personne s'exprime et on s'adresse à elle en reflétant sa façon de communiquer.

On s'adaptera de façon non verbale, paraverbale et verbale.

La synchronisation non verbale consiste à refléter ce que fait la personne : ses gestes, mouvements et micromouvements (de main, de tête, etc.).

La synchronisation paraverbale est la synchronisation sur la voix. Chaque voix possède ses propres caractéristiques et il est impossible de les refléter toutes, ce serait d'ailleurs contre-productif ! Il n'est pas question de « singer ». Les plus utiles à refléter sont le volume et la rapidité de l'élocution. Il y a en effet peu de chances d'établir un bon rapport avec une personne qui parle très bas si vous répondez haut et fort, comme vous risquez d'agacer la personne qui parle avec une voix de stentor en répondant de façon confidentielle ! De même, il

conviendra d'accélérer son débit avec une personne qui parle vite et de le ralentir si elle parle lentement.

La synchronisation verbale consiste à utiliser une forme de langage proche de celui de votre interlocuteur. On ne s'adresse pas à un « ado » comme à un académicien, et même si l'on ne rencontre pas tous les jours un académicien, vous aurez sans doute compris. Il ne s'agit d'ailleurs pas seulement d'utiliser un niveau de langue approprié au contexte. Il serait, par exemple, peu recommandé de faire des phrases longues et de donner beaucoup de détails à une personne qui va à l'essentiel en quelques mots.

L'expérience montre que tous ces conseils sur la synchronisation semblent parfois « artificiels ». Dans la réalité, c'est exactement l'inverse : il suffit d'observer des personnes en train de communiquer pour voir que c'est précisément ce que nous faisons **naturellement lorsque le rapport est présent !**

La synchronisation sur l'état d'esprit ou sur les émotions semble souvent plus « naturelle », et nous pouvons même rire du handicapé des sentiments qui, au lieu de consoler l'enfant qui s'est fait mal, lui explique sentencieusement qu'il n'y a pas là matière à pleurer. Je ne prétends pas qu'il faille prendre sur ses genoux toute personne qui semble triste ou inquiète, mais un peu d'empathie vous

assurera, à coup sûr, un meilleur rapport qu'un visage figé.

D'une façon plus générale, l'idée est de démontrer par notre attitude, nos comportements et nos paroles que nous respectons le modèle du monde de l'autre et qu'il nous intéresse. Il ne s'agit donc pas de partager les mêmes opinions ni de prétendre les partager. Chacun est unique. Aucun mensonge n'est utile, et la plupart sont tout à fait dommageables.

Pour conclure ces recommandations, ajoutons qu'il n'est pas nécessaire de « tout » synchroniser, choisissez quelques paramètres avec lesquels vous êtes confortable dans chaque rubrique.

La plus fondamentale est, bien entendu, le respect du modèle du monde.

La synchronisation sur l'état d'esprit est aussi très importante. Nous en sommes généralement tout à fait conscients et nous évitons une mine réjouie lorsqu'on nous annonce une mauvaise nouvelle ! En ce qui concerne les autres, je conseille une posture similaire : asseyez-vous si votre interlocuteur est assis et vérifiez la façon dont il se tient (penché, droit, etc.). Se tenir bien droit face à un interlocuteur affalé est, bien sûr, une erreur ! La mimique est très utile, à condition de ne pas

caricaturer et d'attendre votre temps de parole pour reproduire certains gestes. Les exemples précédents permettent de comprendre comment se synchroniser sur la voix sans risquer la caricature.

### La conduite : guider notre interlocuteur vers un autre terrain

Une fois le rapport établi grâce à la synchronisation, on peut « conduire », c'est-à-dire entraîner notre interlocuteur dans une autre direction. Il se synchronisera alors spontanément et inconsciemment sur nous... pour garder le rapport. On peut ainsi, par exemple, aider une personne à sortir d'une émotion pénible en la guidant vers un aspect positif de la situation ou un sujet différent.

On vérifiera que le rapport est suffisant pour pouvoir conduire en changeant sa posture (croiser ou décroiser les jambes, par exemple) ou sa mimique (sourire, si c'est approprié), l'autre devrait nous imiter.

La synchronisation est un moyen puissant pour établir le rapport. En effet, l'imitation est le premier moyen de communication entre le petit enfant et l'adulte, et demeure également toute notre vie l'un des principaux modes d'apprentissage. Il est donc essentiel de rester discret et respectueux pour ne pas obtenir l'effet inverse.

- Influence et manipulation

Les personnes qui entendent des bribes d'informations sur la PNL véhiculées par quelqu'un qui la connaît très mal craignent qu'il ne s'agisse de manipuler les autres.

Ce souci est très intéressant à considérer.

La première réponse peut être apportée par l'exemple suivant. Supposons que quelqu'un assassine son voisin avec un couteau de cuisine. Peut-on considérer que c'est le couteau qui est coupable ?

La PNL est un ensemble de méthodes et d'outils. Il est clair que des personnes mal intentionnées peuvent les utiliser. On m'a déjà demandé si les sectes utilisaient la PNL. La réponse est que je n'en sais rien mais qu'à l'évidence, c'est tout à fait possible. Voulez-vous cesser d'utiliser des couteaux sous prétexte qu'un assassin s'en est servi pour commettre un crime ?

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, la PNL est fondée sur un ensemble de présupposés humanistes qui visent l'épanouissement de l'individu, et ses interventions sont toutes fondées sur cette éthique. Elle exclut donc la manipulation et favorise une relation fondée sur le respect et la reconnaissance mutuels.

Peut-être cette crainte de la manipulation est-elle fondée sur une confusion entre les mots « influence » et « manipulation ». L'influence est un paramètre

incontournable. De même que l'on ne peut pas ne pas communiquer, on ne peut pas ne pas influencer. Notre seule présence constitue une influence. Dire « oui » plutôt que « non », sourire, rester muet, etc., influence nécessairement la ou les personne(s) présente(s). Il nous appartient d'influencer avec intégrité<sup>1</sup>. En revanche, la manipulation suppose que l'utilisateur intervient pour son propre profit sans se soucier de l'autre.

### L'écoute et la reformulation : écouter « vraiment »

L'écoute et la reformulation ont pour but de créer un climat de confiance et de respect mutuel, et de faire en sorte que l'interlocuteur se sente compris. C'est aussi un très bon moyen pour recueillir des informations fiables, parce que nous aurons pu les vérifier avec lui plutôt que de les imaginer en fonction de notre propre modèle du monde.

L'écoute est avant tout un état d'esprit. Il y a deux façons de réagir face à un interlocuteur : soit on reste dans son propre modèle du monde, on est « branché interne », soit on s'intéresse à celui de l'autre, on est alors « branché externe ». Dans le premier cas, on n'écoulera pas réellement et on aura peu d'informations. Dans le second cas, on sera ouvert à la découverte de l'autre et curieux de sa façon de voir les choses. On écoutera donc sans

interpréter ni juger.

**L'écoute active** consiste à écouter sans interrompre et à soutenir le discours de l'autre en montrant que l'on a compris, par exemple par un hochement de tête ou toute autre manifestation verbale de compréhension appropriée (« Je vois », « Je comprends », « Oui », etc.). Si ce qu'il dit n'est pas clair pour nous, la meilleure chose à faire est de poser une question. Certaines personnes hésitent à interrompre pour le faire. Une intervention telle que : « Attends un moment, je veux être sûr d'avoir bien compris... » suivie de la question est, d'une façon générale, très bien acceptée.

Par ailleurs, nous avons aussi une excellente façon de montrer que nous avons bien suivi : la reformulation.

**Reformuler** consiste à reprendre ce que l'autre vient de dire en ne retenant que les idées essentielles et les mots-clés pour l'assurer que nous avons bien compris. Reformuler de façon succincte et exacte ce que dit l'autre est également une façon d'établir ou de consolider le rapport.

À intervalles réguliers, vous pouvez reprendre ce que l'autre a dit en utilisant ses propres mots, sans ajouter de commentaire. Vous pouvez utiliser des expressions comme : « Si je comprends bien, ce qui (t'intéresse, te

plaît, te gêne, te pose problème, etc.), c'est... » ou bien : « Ce que vous dites, c'est que... » On peut aussi relancer l'interlocuteur en reprenant sa dernière phrase : « vous avez été choqué... » en utilisant un ton interrogatif ou en regardant simplement l'autre en attendant la suite.

### La calibration et la synchronisation verbale et non verbale

La calibration consiste à observer l'autre attentivement de façon à reconnaître la configuration des signes extérieurs qu'il manifeste (mimiques, attitude corporelle, gestes ou micromouvements, inflexions de voix, etc.) et à garder en mémoire ce que nous avons perçu. Ces signes correspondent à ce qu'il ressent. S'il montre de nouveau les mêmes, nous savons qu'il ressent la même chose.

Dans la mesure où nous désirons garder le rapport pendant cet épisode d'écoute et de reformulation, nous voulons que notre interlocuteur se sente suffisamment à l'aise avec nous.

L'observation attentive de ses mimiques et autres réactions nous donnera des indications précieuses sur ce que nous devons continuer à faire ou, le cas échéant, faire différemment.

La calibration concerne aussi la manière dont notre interlocuteur s'exprime. Chacun de nous a sa propre

façon de structurer ses phrases et nous pouvons y prêter attention. Comme le contenu (le sens du discours), la manière de structurer les phrases donne des informations sur le modèle du monde. Il est facile de comprendre que quelqu'un qui utilise des phrases courtes sans s'encombrer de subordonnées est probablement quelqu'un qui va « droit au but ». À l'inverse, une personne qui utilise des phrases longues avec beaucoup de détails révèle, sans doute, un souci de précision. La liste de ce que l'on peut observer en prêtant attention à la structure du langage n'est pas close. On utilisera notre observation pour répondre en nous synchronisant sur notre interlocuteur, par exemple en étant bref et concis ou en reprenant les détails qu'il mentionne. On évitera d'en tirer des conclusions définitives sur lui, les choses pouvant être différentes dans un autre contexte.

Modifier notre comportement en fonction de la situation s'appelle la « flexibilité ». Être « flexible » est l'une des qualités du PNListe !

## **Le Langage**

### La structure du langage

Le langage obéit à certaines caractéristiques.

1. Les mots sont différents de l'expérience, ils la décrivent à l'aide d'un code, par exemple le langage

écrit, parlé, le langage des signes, le braille. Ce code n'est pas universel, par exemple la langue peut différer d'un pays à l'autre, et si vous ne le possédez pas, il ne vous reste plus qu'à essayer de vous faire comprendre avec des gestes et des mimiques, des croquis... ce qui n'est pas toujours de la plus totale efficacité.

2. Le langage est structuré. Il obéit à certaines règles grammaticales.

« D'amour mourir me font, belle Marquise, vos beaux yeux » est l'une des propositions du Maître de philosophie à M. Jourdain dans *Le Bourgeois gentilhomme*<sup>2</sup>, de Molière. Lui qui cherchait à écrire un billet de manière galante mesure alors combien il est difficile de donner du sens au langage en changeant l'ordre des mots !

3. Le langage, expérience secondaire, admet la négation, ce qui n'est pas vrai de l'expérience primaire (sensorielle). Prenons la phrase : « Le chat ne court pas après la souris », pas de problème, nous la comprenons telle qu'elle est. Si je vous demande de vous représenter l'image d'un chat qui ne court pas après une souris, vous ne pouvez pas le faire directement. Il vous faudra ruser. Peut-être imaginerez-vous une croix qui biffe le dessin du chat

courant après la souris... bref, seul le langage admet la négation. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous devons vérifier que les objectifs sont formulés de façon affirmative. En effet, le sujet doit pouvoir s'en faire une représentation positive et claire, et il vaut beaucoup mieux qu'il ne se représente pas ce dont il ne veut plus, même biffé, car ce serait une façon d'avoir devant lui ce dont il veut se débarrasser !

Il m'est arrivé plusieurs fois de lire ou d'entendre les choses exprimées de la façon suivante : « Le cerveau ne comprend pas la négation. » Au cas où vous auriez un doute, je vous rassure tout de suite : même le cerveau de mon chien comprend parfaitement « On n'aboie pas ! », même si, quand la tentation est trop forte, j'ai droit à un gargouillis... beaucoup moins sonore néanmoins. Notre cerveau comprend aussi !

4. Comme nous allons le détailler très bientôt, le langage présente une structure de surface (les mots prononcés) et une structure profonde (la signification des mots). Le passage de l'expérience sensorielle (ce que nous pouvons observer) à la structure profonde puis à la structure de surface (ce que nous disons finalement) s'accompagne d'une perte et/ou d'une distorsion de l'information. La distorsion de l'information peut, par exemple, être un mensonge... mais pas

nécessairement.

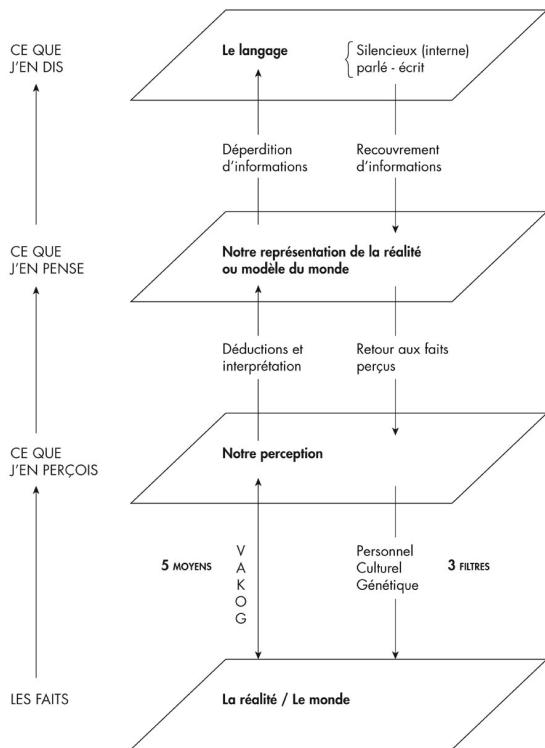
Par ailleurs, le langage ne s'utilise pas exclusivement à usage de communication avec les autres. Il sert aussi à se parler à soi-même. Ce langage interne nous permet de penser. Certaines personnes se parlent beaucoup à elles-mêmes, d'autres pensent davantage en images.

Quelles que soient nos préférences, et comme nous l'avons vu, nous sommes tous capables d'utiliser un langage interne et de nous faire des images mentales qui renvoient à nos expériences, même si, pour certains d'entre nous, ces représentations ne sont pas conscientes.

Comment passons-nous de la réalité au langage ?

Le langage est le résultat d'une série d'étapes que nous franchissons, en partie inconsciemment. Le schéma suivant permet de visualiser ces étapes. Si nous lisons le tableau de bas en haut, nous passons de ce que nous constatons à ce que nous disons. Ainsi, nous avons accès à la genèse de ce que nous avons dit. Lorsque nous lisons le schéma de haut en bas, nous retrouvons les informations que nous avons laissées en chemin et les faits que nous avons perçus et sur lesquels nous nous appuyons pour dire ce que nous disons.

#### UN SCHÉMA POUR VISUALISER LES ÉTAPES



De bas en haut, **la première étape est constituée par la « réalité », le monde qui nous entoure.**

**La deuxième étape est l'observation.** Comme nous l'avons dit précédemment, nous ne pouvons pas « tout » observer puisque nous sommes limités par notre code génétique, par notre imprégnation culturelle et nos « biais » familiaux ainsi que par nos expériences.

Inconsciemment, nous remarquons ce qui « colle » avec nos différents biais, c'est-à-dire avec notre modèle du monde.

**La troisième étape fait entrer en jeu notre jugement :** que pensons-nous à propos de ce que nous avons perçu (c'est la structure profonde du langage). Notre opinion est, bien entendu, influencée par notre modèle du monde tel qu'il se présente au moment où je perçois. Je précise « tel qu'il se présente », car, heureusement pour nous et pour notre entourage, notre modèle du monde évolue au fil du temps en fonction de nos nouvelles expériences, de nos lectures, études, fréquentations, etc.

**La quatrième étape est ce que nous en disons.** Nous sommes arrivés au langage et à sa structure de surface !

Bien entendu, ce que nous disons ne rend pas compte de tout ce que nous avons perçu ni de tout ce que nous en pensons. Ce serait beaucoup trop long et, éventuellement, certaines parties de ce que j'ai vu ou entendu ou encore de ce que j'en ai pensé ne sont pas « bonnes à dire » de mon point de vue.

Ainsi, on pourrait dire que le langage ne constitue que « la pointe de l'iceberg ».

Prenons un exemple simple. Si je dis à une amie : « J'ai fait repeindre la cuisine, c'est réussi » (structure de

surface), ce que j'ai remarqué dans la cuisine, qui a repeint, pourquoi je trouve que « c'est réussi » et autres considérations ne sont pas évoqués (structure profonde).

## Le Méta-modèle : poser les bonnes questions

Le Méta-modèle est l'outil linguistique mis au point par John Grinder et Richard Bandler au début des années 1970. Grâce à un ensemble de questions ciblées, il permet de retrouver les informations perdues au cours du processus qui aboutit au langage.

Bien qu'il puisse sembler très « technique » au premier abord, le Méta-modèle est, en fait, un ensemble de questions qu'il est tout simplement logique de poser. Prenons, par exemple, une expression comme « Mieux vaut tenir que courir ». On peut légitimement se demander « tenir quoi ? » et « courir après quoi ? ». Et si « on me l'a dit », qui est ce « on » ?

En se fondant sur des catégories grammaticales, le Méta-modèle établit une liste exhaustive de ces questions dont le mérite est de remettre la personne en contact avec son expérience sensorielle et les informations sur lesquelles elle s'appuie pour s'exprimer avec des mots. Ce processus peut ainsi l'amener à modifier sa façon d'envisager les choses et à élargir son modèle du monde.

Ces questions sont classées en trois groupes qui

reprennent les trois mécanismes que nous utilisons pour « fabriquer » notre modèle du monde : la Sélection, la Distorsion et la Généralisation.

- La Sélection

Le processus de Sélection suppose nécessairement la suppression des informations qui n'ont pas été sélectionnées. C'est pourquoi ce processus peut également être appelé « suppression » ou « omission ». Les questions auront donc pour but de « récupérer » ces informations laissées de côté. On posera aussi des questions si l'information est vague.

Supposons que je soit appelée à faire une séance de coaching avec une personne qui dit : « Ça me contrarie. » À moins de savoir, parce qu'elle l'a dit précédemment, ce que le « ça » représente, je demanderai certainement : « Qu'est-ce qui vous contrarie dans cette situation ? » De même, une phrase comme : « Je suis déçu » peut appeler une question comme : « À propos de quoi ? », etc.

- La Distorsion

Le processus de Distorsion apparaît dans le langage sous forme d'affirmations dont il est possible de douter ou dont on ignore comment les justifier. Le premier type de Distorsion s'appelle « lecture de pensée ». Par exemple, si une personne dit : « Je pense qu'il ment », elle a, plus

ou moins consciemment, quelques « évidences » qui lui font penser cela. Demander : « Qu'est-ce qui te fait dire ça ? » lui permettra de vérifier si ses évidences « tiennent la route » et lui suffisent pour tirer ses conclusions.

La deuxième forme de Distorsion est « l'équivalence », appelée aussi « équivalence complexe ». On utilise ce terme et les questions correspondantes lorsqu'une personne utilise une affirmation du type : « Il est pâle, ça prouve bien qu'il est malade ! » L'idée est de remettre en question l'aspect inéluctable de l'équivalence. On proposera donc une question du style : « En quoi l'un prouve-t-il l'autre ? » ou : « As-tu déjà vu des personnes pâles qui n'étaient pas malades ? »

La troisième Distorsion est appelée « cause/effet ». La cause effet prend la forme d'une conclusion (parfois hâtive). Le premier terme de la phrase étant supposé prouver le second. Par exemple, à la personne qui dit : « À mon âge, je ne retrouverai pas de travail », on demandera donc quelque chose comme : « Connaissez-vous des personnes de votre âge qui ont retrouvé du travail ? » Au-delà de 90 ans, on s'abstiendra éventuellement de poser cette question. Même si les questions du Méta-modèle ne doivent en aucun cas être posées en fonction de nos propres certitudes, il n'est pas interdit d'avoir recours aux statistiques lorsqu'elles

atteignent les 100 %.

La quatrième Distorsion a pour nom la « Présupposition ». Comme nous l'avons vu au chapitre qui traite de la philosophie de la PNL, une présupposition n'est pas une vérité. Elle peut cependant se révéler intéressante, sauf si elle implique une limitation plutôt qu'une ouverture. Un exemple amusant (si l'on peut dire) est donné par la phrase prononcée au moment du mariage : Les conjoints étant invités à convoler en justes noces « pour le meilleur et pour le pire ». Si un PNListe se trouvait dans la salle, il pourrait (s'il a du courage) demander : « Qu'est-ce qui prouve que le pire arrivera ? »

#### • La Généralisation

Les Généralisations constituent le dernier mécanisme. Il s'agit du processus par lequel nous apprenons à étendre à une catégorie entière de choses, situations, personnes, ce qui a été appris au cours d'une (ou de quelques) expériences. Généraliser est, sans conteste possible, une distorsion très utile. C'est grâce à elle que nous apprenons de façon économique. Pourtant, généraliser abusivement peut nous jouer des tours.

Dans le langage, on trouve plusieurs formes de Généralisations, par exemple les adverbes comme

« toujours » ou « jamais », et les règles que nous nous imposons à nous-mêmes : « Je dois faire de la gymnastique tous les jours. » On demandera : « Que se passerait-il si tu ne le faisais pas ? » Des règles universelles comme : « C'est mal de mentir » entraîneront, par exemple : « Mal pour qui ? » ou : « D'après qui ? » ou : « Que se passerait-il si quelqu'un le faisait ? »

Plus la généralisation est large, plus elle est limitante. On comparera les exemples suivants :

Ma sœur a fait quelque chose de stupide.

Ma sœur est stupide.

Les filles sont stupides.

Les gens sont stupides.

**Le Méta-modèle doit être utilisé à bon escient.** Même s'il est un outil plein d'intérêt, il serait dangereux pour la relation de l'employer si ce n'est pas approprié. Les questions seraient alors intrusives. Personne n'a envie de se faire questionner répétitivement sans utilité.

## **Le feed-back : des informations utiles et bienveillantes**

Le feed-back est une information donnée à une personne

sur son comportement et sur les réactions qu'il suscite dans l'environnement. Pour les anglophones, c'est une « nourriture en retour » (*to feed* signifie « nourrir »)).

Il a pour but d'aider la personne qui le reçoit à devenir plus consciente de ses comportements et de leur impact sur les autres, ou des points forts et des améliorations à apporter dans son attitude ou son travail. Elle saura ainsi ce sur quoi elle peut compter et ce qu'elle pourrait apprendre avec profit. Le plus souvent, on utilise ce terme dans des circonstances professionnelles. Par exemple, le manager donnera un feed-back à ses collaborateurs sur leur travail, et le coach à ses coachés sur ce qui a été programmé et accompli. De fait, le feed-back a toute sa place dans la vie au sens large. Tout d'abord, un autofeed-back est très utile, il nous permet de faire le point dans de nombreuses occasions. Nous pouvons aussi en donner à nos enfants sur leur travail scolaire, leur attitude à la maison, etc. Dans certains cas, notre conjoint ou nos amis en bénéficieront également.

### Comment donner un feed-back ?

1. Un feed-back est donné à partir d'une position de respect et de confiance, en soi et en l'autre (position gagnant/gagnant ou++) et offert après avoir vérifié que le rapport est établi. Il est essentiel pour que le feed-back soit écouté avec intérêt.

2. Un feed-back « d'appréciation » du type : « C'est intéressant » ou : « Ton travail m'a beaucoup plu » peut servir à établir le rapport ou à maintenir une bonne relation, mais il ne donne pas d'informations pratiques. Il est nécessaire de donner un feed-back « informatif », basé sur des faits observables et vérifiables. Les deux sortes sont utiles.

Attention au verbe « Être ». On ne fera pas de feed-back qui mettrait en cause la personne (qui elle « est »), par exemple : « Vous êtes négligent. » On mentionnera ce que la personne a fait ou n'a pas fait (ce qui a été oublié, par exemple, ou tout autre comportement).

3. Les interprétations à propos des faits, par exemple en termes de causes et d'effets, sont présentées comme des hypothèses et non comme des « vérités ». Par ailleurs, il est essentiel de s'abstenir de jugements négatifs.
4. Un feed-back utile est limité, c'est-à-dire qu'il porte sur un nombre réduit de comportements clairement décrits. Dans le cas contraire, l'effet serait contre-productif. En effet, la capacité d'assimilation de l'interlocuteur à un moment donné est limitée.
5. Le feed-back est donné au moment opportun, c'est-à-dire lorsque la personne est disponible pour écouter, et

le plus rapidement possible pour qu'elle se souvienne.

5. L'auteur du feed-back vérifie la clarté de son message.  
Il peut, par exemple, demander s'il a été clair (sans la moindre agressivité bien entendu !).
7. C'est la personne qui reçoit le feed-back qui décide de ce qu'elle va en faire. Celui qui donne propose, celui qui reçoit dispose.

Un conseil amical à celui qui reçoit : si le feed-back ne vous plaît pas, placez-le (en imagination) sur l'étagère d'un placard derrière vous. Si un deuxième feed-back ressemble au premier, mettez-le dans le placard à côté de lui. S'il y en a un troisième qui rappelle étrangement les deux précédents, je vous invite à les sortir tous les trois du placard et à les poser devant vous pour voir en quoi ils vous concernent et réfléchir au « cadeau » qu'ils ont à vous faire.

3. Le feed-back le mieux perçu est le feed-back sandwich. Souvenons-nous qu'il s'agit d'une nourriture en retour ! Pour que le feed-back soit utile, il faut que cette nourriture semble « bonne » ou au moins utile.

Comme tout sandwich qui se respecte, le feed-back sandwich est constitué de trois « tranches ».

La première expose ce qui est positif : les

comportements qui ont eu un effet bénéfique, les résultats et les capacités dont l'interlocuteur peut être fier, etc.

La tranche du milieu (la viande) expose les points que la personne pourrait améliorer.

La dernière tranche mettra en lumière un autre point positif, à moins qu'elle ne soit constituée d'un feed-back d'appréciation.

Cette façon de faire permet d'établir et de garder le rapport, et de s'assurer ainsi que l'intéressé profitera du feed-back, écoutera volontiers jusqu'au bout et tiendra compte de ce qui lui a été exposé.

## **La communication efficace en résumé**

1. Établissez et gardez le rapport, synchronisez-vous. Ayez et conservez une attitude positive envers l'autre : soyez bienveillant, respectez-le. Soyez également positif envers vous-même, faites-vous confiance.
2. Ayez et gardez en tête un objectif clair. Si c'est approprié, décidez avec l'interlocuteur d'un objectif commun.
3. Écoutez attentivement, montrez que vous suivez, reformulez de temps en temps, posez une question si

vous ne comprenez pas ou pas tout.

4. Découvrez le modèle du monde de l'autre plutôt que de lui donner des conseils ou de rester centré sur vos propres pensées et opinions.
5. Observez, vous pourrez ainsi « calibrer », c'est-à-dire reconnaître ce que vous avez détecté précédemment et adapter votre attitude : montrez-vous flexible.
6. Si vous êtes amené à faire un feed-back, pensez au sandwich !

1. *Influencer avec intégrité*, de Genie Laborde, une collaboratrice de John Grinder, est l'un des premiers ouvrages parus sur la PNL.

2. Acte II, scène 4.

## **2. LES CONCEPTS, LES MÉTHODES ET LES TECHNIQUES DE BASE**

Nous abordons des notions et des savoir-faire fondamentaux. Sans eux, la PNL n'existerait pas ou n'aurait pas pu développer autant de moyens concrets, mais aussi conceptuels pour permettre à ses utilisateurs d'atteindre leurs objectifs et de vivre la vie qui leur convient. Ils sont essentiels aussi, car ils constituent en quelque sorte les « briques de base », c'est-à-dire les éléments nécessaires pour construire les protocoles que vous découvrirez ensuite. En ce sens, on peut comparer la PNL au jeu de Lego auquel les enfants jouent depuis plusieurs décennies. Avec ses éléments de base, on peut construire un château, une voiture, un voilier, un robot, un personnage, etc., en fonction de son objectif et des éléments que l'on va choisir et assembler. C'est

précisément ce que nous faisons avec la PNL lorsque nous utilisons les éléments présentés dans ce chapitre. Un autre point commun avec le jeu est que, parfois, on peut le construire facilement soi-même et, parfois, tout comme il fallait demander un peu d'aide à papa ou à maman, on peut faire appel à un guide, un coach, un psy, etc.

Comme nous allons le voir, les États Internes (EI) jouent un rôle très important en déterminant largement nos comportements. Simple et performante, la technique de l'ancrage est probablement la plus connue et la plus utilisée. Comme ce serait dommage de ne pas s'en servir ! Les Positions de perception nous invitent à essayer le point de vue de l'autre. En ce sens, elles sont incomparables pour que la communication ne soit pas un « dialogue de sourds » au cours duquel chacun fait exclusivement valoir son propre modèle du monde. Les Méta-programmes nous proposent de nous écouter penser (ou d'écouter une autre personne) à travers notre façon de nous exprimer. Vous en découvrirez les avantages et les nombreux usages. La ligne du temps consiste à prendre en compte le déroulement de notre existence : passé, présent et futur. Comme on peut l'imaginer, son usage ciblé a des applications dans de très nombreux protocoles. Les Niveaux logiques constituent une réflexion très féconde sur la façon dont nous

hiérarchisons la perception de notre monde intérieur comme du monde qui nous entoure. Comme vous pourrez le constater, ils ont également de multiples usages concrets.

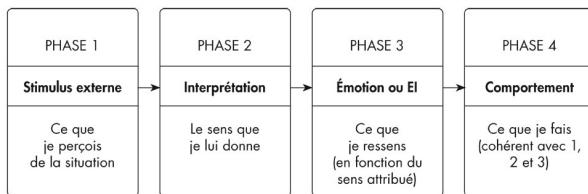
## **LES ÉTATS INTERNES**

Nous donnons un nom à nos États Internes (ou EI), par exemple heureux, triste, en colère, excité, mais aussi relaxé, concentré, indécis, en forme, etc. Ainsi, nos États Internes ne sont pas uniquement des émotions ou des sentiments, ils peuvent se définir comme le ressenti d'une personne à un moment donné. L'État Interne découle de l'interprétation de la situation. Supposons que j'entende une musique assez forte dans un lieu où je ne suis pas décisionnaire. Je peux trouver que « ça donne de l'énergie » ou, au contraire, que « c'est assourdissant ». Il est clair que l'État Interne ressenti à propos de ce que j'entends sera différent dans un cas et dans l'autre.

En outre, c'est l'État Interne ressenti qui entraîne et explique le comportement. En effet, nous n'agissons pas de la même façon lorsque nous sommes heureux et en pleine forme ou quand nous sommes dépités ou exténués !

**UN SCHÉMA POUR REPÉRER LA PLACE ET LE RÔLE**

## DE L'ÉTAT INTERNE



## États Ressource et États Limitants

Certains de nos États Internes pourront se définir comme des « États Ressource » dans la mesure où ils sont les plus appropriés pour atteindre notre objectif ou simplement parce qu'ils sont plaisants. Il est clair qu'un État de « confiance en soi » sera, d'une part, agréable et, d'autre part, très approprié pour passer, par exemple, un entretien d'embauche. Un État Interne de « concentration » sera fort utile pour réfléchir ou réussir un examen, et il serait fort dommage de ne pas ressentir un EI de « joie » ou d'« émerveillement » en voyant son tout-petit effectuer ses premiers pas, etc. À nous de déterminer quels sont nos États Internes ressource.

Les États Limitants sont appelés ainsi parce qu'ils réduisent le champ des options envisageables dans une situation donnée. Certains peuvent même me priver de toutes les options. Que faire si je me sens totalement incapable ?

Un EI peut être limitant dans un contexte et ressource dans un autre. Par exemple, « attentif » est un État Ressource si je suis en train de traverser la rue, et un État Limitant si je veux m'endormir. Si l'on exclut les cas particuliers, il n'y a donc pas de bons et de mauvais EI a priori, tout dépend du contexte et de l'objectif.

Nous allons maintenant voir comment utiliser nos États Internes.

# **L'ANCRAGE ET LES TECHNIQUES UTILISANT L'ANCRAGE**

## **L'ancre : créer des associations utiles**

Dans le vocabulaire de la PNL, une Ancre est un stimulus qui déclenche toujours la même réaction. L'Ancre la plus célèbre est sans doute la fameuse madeleine de Proust, qui lui permit de retrouver le temps perdu grâce au fameux gâteau. Nous avons tous nos « madeleines », ma préférée est olfactive. Je détecte l'odeur d'un figuier avant même de le voir et je suis « catapultée » dans les jardins où je jouais enfant avec mes cousines. Nous grimpions aux arbres et nous nous gavions de figues. C'est un souvenir que je n'échangerais pour rien au monde ! Bien entendu, même si certaines associations nous sont particulièrement chères, nous avons beaucoup d'Ancres. Certaines ne nous sont pas personnelles. Tout le monde (ou presque) s'arrête au feu rouge « automatiquement », et si nous arrivons dans une

pièce de notre habitation en nous demandant : « Qu'est-ce que je suis venu chercher ici ? », il suffit de retourner d'où nous venions pour retrouver la mémoire, car l'Ancre se trouve dans le lieu où nous avons dû revenir. Cet exemple a l'avantage de nous en dire plus sur les Ancres. Si l'odeur des figuiers est une Ancre consciente, la plupart des Ancres ne le sont pas. Une Ancre n'a pas besoin d'être consciente pour être efficace dans son rôle d'Ancre. Par ailleurs, les Ancres ne sont pas toutes agréables ou utiles. L'une de mes amies avait eu un accident sur un pont. Chaque fois qu'elle devait le traverser, elle retrouvait la panique qu'elle avait ressentie en voyant venir l'accident. Vous l'aurez compris, la nature du stimulus qui déclenche la réaction automatique est très variée. Il peut s'agir de la vue d'une chose, d'un animal, d'un lieu, ou même d'une personne, d'un son particulier, d'une chanson, de la voix de quelqu'un, etc. Il existe, bien sûr, des Ancres kinesthésiques ou sensorielles, agréables ou non, et aussi des Ancres olfactives ou gustatives : une odeur, le goût d'un aliment. Les Ancres qui déclenchent des réactions agréables sont appelées « positives », celles qui nous sont désagréables sont dites « négatives ».

L'ancrage, je le rappelle, est un processus naturel. Dès les débuts de la PNL, Grinder et Bandler ont pensé à l'utiliser. **Pourquoi ne pas mettre en place une**

**association volontaire qui déclencherait une réaction dont nous avons besoin** : une pensée, un État Interne, un comportement ? Parfois, nous utilisons des associations pour ne pas oublier quelque chose qui nous semble important. Par exemple, nous utilisons des « pense-bêtes » qui nous servent d'Ancre.

L'ancrage ne se contente pas de nous rafraîchir la mémoire. C'est une méthode pour créer des associations durables fort utiles. En effet, comme nous l'avons dit en évoquant l'importance de nos États Internes, ces derniers jouent un rôle prépondérant dans le choix de nos comportements, c'est-à-dire dans la réussite de nos entreprises. Ainsi, l'ancrage est très souvent utilisé pour associer un EI à un contexte dans lequel il joue un rôle essentiel de déclencheur du « bon » comportement.

### **Comment ancrer un État Interne ressource ?**

Prenons un exemple. Votre fils de 8 ans fait ses devoirs et il a du mal avec un problème. Ce soir, il vient de comprendre quelque chose d'essentiel, et il est heureux et fier de lui. À n'en pas douter, voilà un État Interne qui risque fort de lui être utile une autre fois devant un problème ou dans un autre contexte.

Vous décidez de l'ancrer. Vous savez que vous avez le

choix. Une Ancre peut être V, A, K, O ou G. Tenter d'associer ce moment avec une odeur ou un goût n'est pas très simple. Dans la pratique, une Ancre sera presque toujours V, A ou K. Ainsi, vous pouvez poser la main sur son épaule (K) en lui faisant un petit clin d'œil (V) pour faire bonne mesure ou dire quelque chose de positif. Quelle que soit votre Ancre, il faudra la mémoriser !

Si, plus tard, vous pensez que cet EI serait bienvenu, par exemple en faisant faire les devoirs ou face à un challenge sportif, vous reproduirez exactement votre Ancre.

Bien entendu, l'ancrage peut aussi s'utiliser dans un contexte professionnel.

Une autre façon d'utiliser l'ancrage consiste à s'ancrer soi-même, exactement de la même façon, c'est-à-dire en utilisant le Vi (une image visuelle), le Ve (un objet ou un paysage qui seront nécessairement là lorsque vous désirerez ressentir l'EI ancré) ou encore un mot que vous pourrez prononcer à haute voix (Ae) ou intérieurement (Ai). Les auto-Ancres kinesthésiques sont très pratiques, il suffit d'associer un geste à l'EI sélectionné, par exemple cercler son poignet gauche avec sa main droite ou joindre le pouce et l'index, etc. La limite est celle de votre mémoire : trois Ancres K, c'est très bien, plus... vous en souviendrez-vous ? Le choix d'une auto-Ancre

dépend du contexte. L'image interne d'un paysage que vous aimez conviendra sans doute très bien pour un EI de détente et de relaxation. La répétition interne des mots « Je m'endors tranquillement » pourra s'utiliser au lit et sera déconseillée en voiture, etc. Les Ancres externes sont très bien pour nous souvenir de faire quelque chose de précis. Par exemple, la vue de notre piano servira d'Ancre pour penser à faire des gammes, etc.



## **LE PROTOCOLE DE L'AUTO-**

### **ANCRAGE**

Il s'agit d'effectuer une association entre un État Interne positif et un geste de rappel de ce dernier.

1 Choisissez un EI qui vous est souvent utile et dans lequel vous aimeriez entrer facilement et automatiquement (par exemple, dynamique, attentif, plein de confiance en vous, etc.).

2 Entrez dans l'État Interne choisi. Deux solutions s'offrent à vous. La première consiste à remarquer le moment où vous y entrez spontanément. La seconde est la suivante : évoquez la situation au cours de laquelle vous ressentez pleinement cet EI, en vous imaginant en train de la vivre.

3 Ancrez l'État Interne au moment où vous êtes en contact avec les sensations positives de la façon la plus intense. Vous effectuerez cet ancrage en faisant un geste simple, tel que celui évoqué précédemment (par exemple, fermez progressivement l'une de vos mains ou joignez deux doigts, etc.). Évitez les gestes compliqués ou ostentatoires. Vous devrez pouvoir utiliser votre Ancre facilement et, éventuellement, sans

attirer l'attention.

4 Vérifiez votre Ancre. Après un petit moment, refaites le même geste et assurez-vous que vous entrez facilement dans l'EI ressource choisi. Si ce n'est pas le cas, répétez les étapes précédentes.

5 Utilisez-la ! Chaque fois que vous désirerez entrer dans cet État Interne, il vous suffira de refaire le même geste. Les auto-Ancre ne s'usent que si l'on ne s'en sert pas. En effet, dans ce cas, on finit par les oublier et elles tombent en désuétude.

## **Créer un programme nouveau avec l'ancrage : associer les ressources au contexte**

Rappelons qu'un programme est un apprentissage dont la mise en œuvre est automatique. Il s'agit donc de permettre à une personne de se comporter de façon optimale dans une situation future sans avoir besoin d'utiliser une auto-Ancre. La performance doit dépendre de l'État Interne et uniquement de lui. Cela signifie que le sujet a les moyens matériels pour réussir. Par exemple, dans un contexte d'examen, il a accès à ses connaissances s'il se trouve dans le « bon » État Interne, qui sera la ressource.

Le but de ce protocole est de faire le nécessaire pour que le **contexte** devienne l'Ancre qui déclenche automatiquement l'EI approprié.

Attention, si la perspective du contexte choisi déclenche

une sensation de peur ou de forte inquiétude, on choisira un autre protocole (par exemple, la Désactivation ou la Dissociation V/K).



### Rodolphe veut demander une augmentation

*Rodolphe doit s'adresser à son supérieur hiérarchique, qui l'intimide un peu, et il diffère cet entretien depuis « trop longtemps ». Léa, qui le rencontre régulièrement dans le cadre d'un coaching, envisage un ancrage. Avant toute intervention, il faut connaître l'objectif de Rodolphe et vérifier qu'il est écologique.*

Léa : « Pourrait-il y avoir un inconvénient à demander une augmentation ? »

Rodolphe : « Non, il n'y en a pas. Certes, je serai déçu si ça ne marche pas, mais je pense qu'il vaut mieux tenter, quitte à être déçu ! »

Léa : « Est-ce que tu penses avoir de bons arguments pour obtenir cette augmentation ? »

Rodolphe : « Oui, j'en ai de très bons. »

Léa envisage un ancrage et pose la question clé : « Dans quel État Interne voudrais-tu être pour rencontrer ton supérieur et avoir toutes les chances d'obtenir ce que tu veux ? »

Rodolphe : « Il faudrait que je sois sûr de moi, que j'aie confiance en moi. »

Léa : « Y a-t-il des circonstances au cours desquelles tu te sens sûr de toi ? »

Rodolphe : « Oui, je fais du vol à voile, et il n'y aurait aucun problème si je pouvais me sentir comme ça ! »

*Léa : « Très bien, maintenant, souviens-toi d'un exemple précis, choisis le meilleur moment, celui où tu es pleinement sûr de toi et imagine que tu es en train de le vivre. Tu peux fermer les yeux, si tu veux, pour retourner dans ce lieu. »*

*Léa ancre l'EI sur le poignet de Rodolphe lorsqu'il fait signe qu'il le ressent. Sans lâcher l'Ancre, Léa propose alors à Rodolphe de s'imaginer dans le bureau du directeur et de demander ce qu'il veut. Pendant qu'il imagine la scène, elle vérifie la calibration : tout va bien, Rodolphe manifeste la même attitude que lors de l'ancre.*

*Elle lâche le poignet de Rodolphe et lui demande d'imaginer de nouveau la scène, comme s'il y était. Yeux fermés, Rodolphe reste serein et déterminé.*

*Rodolphe ouvre les yeux. Il est très content de lui. Il va prendre rendez-vous.*



## LE PROTOCOLE

1 Déterminer le contexte (V1A1K1O1)<sup>E</sup> dans lequel le sujet a besoin d'un État Ressource pour que tout se passe comme il le désire. C'est le contexte de l'objectif.

*Rodolphe veut demander une augmentation.*

2 Trouver la ressource nécessaire et vérifier l'écologie de ce choix.

*Confiance en soi pour Rodolphe.*

3 Susciter l'EI ressource, par exemple en faisant revivre une situation au cours de laquelle l'EI apparaît spontanément (préférer un contexte différent de celui de l'objectif, même si, cette fois, tout s'était bien passé).

*Contexte sportif pour Rodolphe. Ancrer l'EI ressource.*

**4 Tout en stimulant et en maintenant l'Ancre**, faire vivre le contexte de l'objectif. S'assurer que la personne reste dans l'État Interne ressource pendant tout le temps de l'expérience (en calibrant). On obtient ainsi un programme nouveau. Cesser alors de stimuler l'Ancre. Le contexte lui-même est devenu l'Ancre qui stimule l'EI ressource choisie.

5 Tester le nouveau programme en faisant vivre de nouveau la même scène sans ancrage.

*Tout s'est bien passé pour Rodolphe.*

6 Établir plusieurs ponts avec l'avenir : si c'est approprié, faire évoquer plusieurs contextes futurs similaires avec le même État Interne ressource, de façon à généraliser le bénéfice acquis.

*Rodolphe a pu imaginer deux autres contextes au cours desquels il a ressenti davantage de confiance en soi.*

N.B. : Au cas où le sujet aurait besoin de plusieurs ressources pour se sentir bien dans le contexte n° 1, faire évoquer une situation positive pour chacune des ressources et utiliser la même Ancre. Exemple : si l'Ancre est kinesthésique, ancrer au même endroit. Si l'Ancre est auditive, utiliser le même mot et/ou le même ton de voix.

*Rodolphe n'a pas eu besoin d'une Ancre supplémentaire.*

L'ancrage est facile à utiliser et utile dans de multiples circonstances. Nous aurons l'occasion de le retrouver dans de nombreuses techniques de changement et, comme nous allons le voir maintenant, il permet notamment de modifier rapidement les expériences négatives.

## **La Désactivation d'Ancres : neutraliser une expérience négative**

La Désactivation d'Ancres s'utilise pour éliminer rapidement une sensation désagréable ou un sentiment déplaisant. On l'emploie lorsque c'est la sensation elle-même qui constitue le problème ou qui génère le problème.

Une personne peut, par exemple, ressentir un vif dégoût en sentant l'odeur de sa poubelle et considérer que la mettre dans le local prévu à cet effet est une corvée pénible, une autre a un mouvement de recul face à un insecte inoffensif, une autre encore se sent mal à l'aise lorsque le chat de la voisine se frotte sur sa jambe, alors qu'elle sait, par ailleurs, qu'il ne lui veut aucun mal, etc. Il est d'ailleurs possible d'utiliser cette technique lorsque le stimulus qui déclenche le malaise est inconnu.



## LE PROTOCOLE

La Désactivation d'Ancres consiste à opposer deux expériences incompatibles, généralement un État Interne positif à un État Interne négatif, de façon à neutraliser l'expérience négative.

Notre cerveau ne peut expérimenter deux expériences incompatibles en même temps. Lorsque ces deux ensembles d'informations empruntent, au même instant, le même canal – comme c'est le cas dans cette technique –, elles sont immédiatement réorganisées en une troisième expérience, différente des deux autres.

La Désactivation permet une transformation immédiate des composantes sensorielles de l'expérience négative.

1 Identifier le problème et ancrer la réaction Ki négative (par exemple, sur le bras gauche).

Tester l'Ancre. Interrompre l'État, par exemple en parlant d'autre chose.

*Lorsqu'il pleut, Carla se sent triste, elle ne sait même pas pourquoi, mais c'est ainsi !*

Sam, qui fait office de coach, ancre l'État sur son poignet gauche. Ici, le stimulus est connu (la pluie).

2 Susciter et ancrer un État Ressource **nettement plus intense** que le Ki négatif (sur le bras droit).

*Carla adore danser, elle ressent alors un État Interne « en pleine forme ». Associée, elle imagine le contexte et Sam Ancre sur son poignet droit.*

3 Activer les deux Ancres simultanément pour déclencher les deux réactions en même temps.

Sam exécute la consigne.

4 Attendre l'intégration (calibrer).

*Après un moment, Carla arbore un léger sourire et ouvre les yeux.*

5 Tester : lorsque le stimulus qui déclenchait 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.

*Carla imagine qu'elle se réveille et constate qu'il pleut. « C'est super ce truc, ça m'est complètement égal ! »*

6 Projeter (si c'est utile) la personne dans le futur dans une situation similaire. Le problème a disparu.

*Carla imagine qu'elle est dehors et qu'il commence à pleuvoir. Elle ouvre un parapluie, tout va bien.*

Attention : Lorsque la personne vit chaque expérience, s'assurer qu'elle est associée. Doser l'expérience négative (ancrer au début de la manifestation du malaise et non lorsqu'il se développe). On choisira ce protocole pour des Ancres ne dépassant pas le niveau 4 sur une échelle d'intensité de 10.

## **La Dissociation simple : voir les choses de loin**

La Dissociation simple peut être employée dans le cas où l'intéressé ressent un malaise ou un sentiment déplaisant lorsqu'il voit le stimulus qui provoque ce désagrément. Ainsi, à l'inverse de la Désactivation d'Ancres, ce stimulus doit être connu et nécessairement visuel.

Comme pour la Désactivation, on commence toujours par ancrer l'État de détente, de confort, de satisfaction que l'intéressé aimerait ressentir. Bien entendu, il faut garder le contact avec cette Ancre avant de proposer à la personne de se voir sur un écran (cinéma, télévision), placé devant elle à une distance confortable.

Tout comme pour la Désactivation, l'élément en question ne devra pas être trop perturbant. On utiliserait alors une autre technique, que nous présenterons ultérieurement. Pour en être sûr, on demande à l'intéressé de nous dire à combien il situe le malaise sur une échelle de 0 à 10. Il

doit se situer en dessous de 6.

De nombreuses personnes détestent voir certains animaux : un insecte en particulier ou un lézard par exemple, mais tout élément peut provoquer un malaise. Ce n'est pas la nature du stimulus qui renseigne sur l'ampleur de la réaction. Il conviendra donc d'interroger le sujet et, surtout, d'observer la réaction lorsqu'il en parle !



## LE PROTOCOLE

1 Identifier la situation à traiter et ce qui la déclenche.

Quel est l'élément visuel externe à l'origine de la réaction ? Il est inutile de laisser la personne entrer de nouveau dans cette expérience, ce qui risquerait de déclencher le Ki déplaisant.

*Claudia déteste les limaces. Quand elle jardine et qu'elle en voit une, elle ressent un dégoût profond.*

2 Identifier l'État Ressource et l'ancrer.

Aider le sujet à s'installer dans un état positif de confiance et de sécurité, ici et maintenant. Ancrer l'État.

*Sur les conseils de son coach, Claudia visualise un endroit où elle aime beaucoup se relaxer et où elle se détend. Il ancre cet État Ressource.*

3 Faire visualiser le stimulus perturbant sur un écran à distance.

Tout en stimulant l'Ancre ressource sans la lâcher, demander au sujet de voir le déclencheur ou le film dans lequel il apparaît.

*Claudia installe un écran à deux mètres de distance environ.*

Le sujet prend le temps de voir le film se dérouler tout en restant dans son État Ressource. C'est pendant cette phase que s'opère la Dissociation.

*Tandis que le coach stimule l'Ancre, Claudia visualise le film : il y a une limace dans ses salades. La calibration indique que tout va bien. Pour plus de certitude, il propose de visualiser une autre limace. Claudia reste détendue.*

N.B. : Pendant cette phase, le guide doit être attentif à ce que le sujet reste extérieur à l'image projetée. Dans le cas contraire, lui demander d'éteindre l'écran et l'aider à se réinstaller dans l'État Ressource. On peut aussi éloigner l'écran avant de reprendre l'expérience.

*Avec Gil, qui a peur des guêpes, nous avons dû éteindre l'écran et empiler une deuxième Ancre de confort et de relaxation sur la première avant de réitérer la visualisation sur un écran plus petit.*

4 Refaire l'étape précédente sans maintenir l'Ancre.

*Pour Claudia comme pour Gil, il est possible de visualiser l'animal sur l'écran sans l'Ancre et sans malaise.*

5 Procéder à une vérification.

Demander à la personne de repenser à la situation problématique et vérifier qu'elle n'éprouve plus le sentiment déplaisant.

*Claudia visualise une limace qui se déplace dans son potager : « Ce n'est pas particulièrement plaisant, mais je n'ai pas cette impression très désagréable de dégoût. » Cette réponse convient, il ne s'agissait pas d'adorer les limaces !*

*Gil s'imagine autour d'une piscine, il y a des guêpes qui volent ici et là. Contrairement à ce qu'il faisait d'habitude dans ces cas-là, il imagine qu'il se baigne tout de même.*

6 Intégrer dans le futur.

Demander au sujet de se projeter tranquillement dans deux ou trois situations futures semblables à celle qui a été traitée.

*Claudia et Gil se projettent sans encombre. Leur assurance a même grandi.*

## **LES PARTIES DE LA PERSONNALITÉ**

### **Une idée largement répandue**

Nous ne sommes pas toujours d'accord avec nous-mêmes, c'est certain ! Parfois, cela ne nous pose pas trop de problèmes : dois-je rester chez moi pour finir ce dossier ou vais-je accepter cette invitation qui me tente bien ? Parfois, c'est plus difficile : vais-je changer de profession ou rester dans cette entreprise parce que c'est plus sécurisant ? Tout se passe comme si nous abritions des « sous-personnalités » qui ne se ressemblent pas et poursuivent des buts différents.

L'idée n'est pas nouvelle. De nombreuses approches de psychologie font référence à ces parties de notre personnalité, par exemple la Psychanalyse avec le Moi, le Ça et le Surmoi, l'Analyse Transactionnelle avec le Parent, l'Adulte et l'Enfant et les subdivisions du Parent et de l'Enfant. La Gestalt-thérapie avec le Top Dog et l'Underdog (le grand chef qui commande et le sous-fifre

qui gère comme il peut). La psychosynthèse repose en grande partie sur la connaissance de nos *sub-personnalities*. Virginia Satir insistait sur la nécessité de prendre conscience de nos différentes parties et de repérer leur façon de communiquer... ou de s'ignorer. À cet effet, elle organisait avec ses étudiants (nous, en l'occurrence) des *Parts Parties* ou surprises-parties de parties, souvent amusantes et toujours très instructives. Milton Erickson évoque lui aussi nos différentes parties. La PNL a repris et largement utilisé cette idée et a désigné ces « petites personnes » par un P majuscule.

## **Comment fonctionnent ces différentes parties de nous ?**

Une Partie est, en quelque sorte, une « petite personne » à l'intérieur de nous. Elle perçoit, réfléchit et se conduit à sa façon, en fonction de buts qui lui sont propres. Elle est activée, c'est-à-dire qu'elle prend le contrôle en fonction de la situation et agit selon ses propres critères.

Par exemple, vous devez traverser la rue et il y a du trafic. La Partie qui prend le contrôle est votre Partie « prudente », qui tient à votre vie et à votre intégrité. Elle va faire bien attention et traverser sur le passage piéton. En général, les autres Parties n'y voient pas d'inconvénients. Pourtant, il arrive que deux Parties de nous (ou même plus) soient en désaccord.

Parfois, une Partie n'attend pas le feu vert de notre Partie rationnelle. Ainsi, après avoir cassé la vaisselle, telle personne dira : « J'ai fait ça sans réfléchir » ou : « C'était plus fort que moi. » On peut imaginer que la Partie qui a pris le contrôle était très en colère et poursuivait un but, comme « ne pas me laisser marcher sur les pieds » ou « montrer que j'ai du caractère », ou autre chose encore.

Quelles que soient les circonstances, le but poursuivi est la « **bonne intention** » ou « **intention positive** » de la Partie concernée. Chacune de nos Parties a une bonne intention qui lui est propre et y tient beaucoup, car c'est sa raison d'être. L'intention positive ne doit pas être confondue avec le comportement qui est adopté : la Partie décide du comportement en fonction de sa bonne intention.

## **Comment apprécier nos Parties et jongler avec elles ?**

La façon la plus évidente de tirer parti de cet état de fait est de prendre conscience du phénomène et de repérer les Parties de nous qui prennent les commandes à telle ou telle occasion. Une façon amusante de les reconnaître est de leur donner un nom.



## Dans un groupe de formation : Christelle

*Christelle a une Partie « critique » très encombrante, qui lui fait de nombreux reproches au cours de la journée : elle aurait pu être plus efficace ou plus rapide, elle n'a pas bien répondu à son employeur ou elle a raté le plat du dîner. Interrogée sur la bonne intention de cette Partie, Christelle ne cherche pas longtemps : « Elle veut que je m'améliore. » Lorsqu'on questionne plus avant : « Et ça marche bien ? », elle convient que la méthode est loin d'être efficace. Les interventions de cette Partie omniprésente auraient plutôt tendance à la démoraliser et à lui faire baisser les bras. C'est en se focalisant sur la bonne intention que l'on peut améliorer les choses.*

*Nous aurons l'occasion de retrouver le modèle des Parties et la bonne intention dans le chapitre qui traite de nos conflits internes, lorsqu'ils nous posent des problèmes que nous n'arrivons pas à dépasser.*

## **LES POSITIONS DE PERCEPTION : METTEZ- VOUS À SA PLACE**

### **Qu'est-ce qu'une Position de Perception ?**

Supposons que votre conjoint, l'un de vos enfants, un ami que vous aimez beaucoup dise ou fasse quelque chose qui vous déplaît, vous choque ou vous blesse. Comment réagissez-vous ? Peut-être partagez-vous immédiatement ce que vous pensez ou ressentez, peut-être essayez-vous d'imaginer que vous êtes à sa place pour mieux comprendre son attitude, peut-être réfléchissez-vous à différentes hypothèses à propos de son comportement avant de réagir. Ces trois possibilités renvoient à différentes Positions de Perception. Dans le premier cas, vous partagez votre vécu, votre point de vue. Nous dirons que vous êtes en position 1, c'est-à-dire associé à vous-même. Dans le deuxième cas, vous vous mettez à la place de l'autre, c'est la position 2, c'est-à-

dire associé à cette autre personne. Dans le dernier cas, vous réfléchissez, c'est-à-dire que vous prenez du recul pour mieux comprendre. C'est la position 3, celle d'un observateur : vous êtes dissocié.

Prenons l'exemple des négociateurs professionnels tels qu'ils ont été modélisés avec la PNL.

En position 1, le négociateur est associé à lui-même, en contact avec son objectif (ce qu'il veut obtenir) et vérifie ce qu'il pense et ressent. En position 2, il se met à la place de son interlocuteur, il s'associe à lui : « Si je suis lui, quel est mon objectif ? Qu'est-ce que je pense de cette situation ? Qu'est-ce que je ressens ? Qu'est-ce que je dirais, ferais ? » En position 3, il devient un observateur dépassionné qui peut tirer des conclusions de ce qu'il a observé lorsqu'il était associé à lui-même puis à son interlocuteur. Il collecte ainsi des informations beaucoup plus variées que s'il se contentait de son propre point de vue.

Il est clair qu'il n'est pas nécessaire d'avoir à négocier dans un cadre professionnel pour tirer un grand profit de cette façon de procéder.

## **Comment utiliser les Positions de Perception ?**

Nous utilisons facilement la Position qui consiste à rester

à notre propre place en vérifiant notre objectif et notre état d'esprit. Certaines personnes ont bien du mal à essayer la position 2 ! Ainsi, se mettre à la place de l'autre n'est pas pratiqué par tout le monde. L'expression « Mets-toi à ma place » est plus facile que l'inverse. Il est pourtant très utile de tenter de comprendre « de l'intérieur » le modèle du monde des personnes que nous fréquentons.

On peut objecter qu'il s'agit nécessairement d'une projection. C'est tout à fait exact, cependant cette dernière pourra être très utile si elle est faite en laissant au vestiaire sa propre vision des choses. Décider à l'avance que l'autre a tort et devrait être d'accord avec nous ne présente aucun avantage ! Avec un peu d'attention et de bonne volonté, on fera vite la différence entre une deuxième position utile et une qui nous enferme dans nos certitudes... et dans l'impasse ! Si lorsque vous vous associez à « lui » ou « elle », vous trouvez les mêmes « informations » que lorsque vous étiez en position 1, c'est dommage ! Si vous cherchez l'efficacité, il faut oublier pour un temps votre façon de voir et apprendre quelque chose de nouveau.



à quelqu'un

Aline : parvenir à dire quelque chose

*Aline vient de découvrir la permaculture, elle a l'occasion de suivre une initiation pratique sur ce thème pendant un week-end. Elle sait parfaitement que son mari ne l'accompagnera pas. C'est elle qui s'occupe du jardin, il n'est pas intéressé. Elle se sent un peu mal à l'aise à l'idée de « l'abandonner » pour le week-end.*

*Comme elle a suivi une formation à la PNL, elle décide de la mettre en pratique et se lance. Après avoir noté sur trois feuilles de papier : Position 1, Position 2 et Méta, elle dispose les papiers sur le sol.*

*Debout sur la position 1, qui fait face à la Position 2, Aline fait un essai : « Voilà, j'ai l'occasion de faire un stage de permaculture le week-end prochain... tu en penses quoi ? »*

*En position 2, Aline se met à la place d'Elie : « C'est nouveau ça. Tu te doutes certainement que je n'ai pas du tout envie de te suivre ! »*

*En Position 3, elle branche sa Partie « observateur dépassionné » et s'adresse à sa position 1 : « Ce qui est bien, c'est que tu dis tout de suite ce que tu as envie de faire. Ce qui peut être amélioré, c'est que tu es mal à l'aise : c'est le ton de ta voix et le fait que tu te tiens les mains en les « triturant ». C'est mal à ton avis de le laisser organiser son propre week-end ? »*

*Aline réfléchit : « Non, ce n'est pas mal, mais je ne veux pas qu'il m'en veuille. »*

*Elle refait un essai et s'adresse (toujours en imagination) à Elie. Elle respire et se tient droite.*

*« Voilà, j'ai l'occasion de faire un stage de permaculture ce week-end. Je sais que ce n'est pas le genre de chose qui va te tenter. Ça me ferait vraiment plaisir d'y aller, mais je ne veux pas que tu aies l'impression que je te laisse tomber. » Aline n'a pas besoin de se remettre en position 2. Elle visualise Elie qui la regarde avec un petit sourire malicieux : « Je crois que je peux me débrouiller sans toi pour un week-end. » Bien entendu, Aline a réellement parlé à Elie et tout s'est bien passé !*

*Une autre utilisation des Positions de Perception est la résolution d'un conflit. Nous décrirons ce protocole dans la troisième partie de cet ouvrage en traitant du changement.*

# **LES MÉTA-PROGRAMMES : ILS INFLUENCENT NOS COMPORTEMENTS**

Nous devons à Richard Bandler et à Leslie Cameron-Bandler la notion de Méta-programmes. Nous en avons de nombreux et on peut en faire une longue liste. Nous avons choisi de vous présenter certains d'entre eux pour vous aider à comprendre ce dont il s'agit et savoir quoi en faire ! Si vous êtes passionné par les Méta-programmes et que vous voulez creuser le sujet, il existe plusieurs ouvrages qui leur sont consacrés.

## **Qu'est-ce qu'un Méta-programme ?**

Nous savons déjà qu'un programme est un apprentissage automatisé : nous n'avons pas besoin de réapprendre à marcher ou à faire de la bicyclette. Nous savons aussi que la position Méta est celle qui se situe à un niveau d'observation par rapport à un autre niveau. Par exemple, le Méta-modèle est un modèle qui s'intéresse à cet autre

modèle qu'est le langage.

Nous pouvons donc en déduire que les Méta-programmes sont des programmes qui observent et régissent d'autres programmes, en l'occurrence nos perceptions, nos processus mentaux et nos comportements.

De façon simple, on peut dire qu'ils influencent nos habitudes et nos réactions, c'est-à-dire ce que nous faisons sans y réfléchir plus avant.

Par exemple, vous est-il déjà arrivé d'avoir une discussion avec une personne qui vous « noie » dans un amoncellement de détails que vous trouvez superflus ? Vous avez peut-être eu envie de lui demander d'abréger son discours ? Avez-vous pensé qu'à l'inverse, une personne qui accorde de l'importance à toutes les composantes d'une situation pourrait être déçue par votre façon « lapidaire » de présenter les choses ? De fait, vous utilisez des Méta-programmes opposés : elle se montre « **spécifique** », vous êtes plutôt « **global** ». La personne qui utilise le Méta-programme « spécifique » aime être précise. Elle aura donc tendance à repérer et à donner des détails. La personne « globale » voit la situation dans son ensemble et se montre synthétique. Attention, dans la majorité des cas, les Méta-programmes dépendent du contexte, et la personne qui piaffe en écoutant un récit trop détaillé peut très bien se montrer très spécifique en

établissant son planning. Aucun Méta-programme n'est bon ou mauvais en soi. Il est très hasardeux de se montrer plutôt global en faisant ses comptes, et on a toutes les chances de lasser son auditoire si, dans une crise de spécificité, on insiste sur le temps qu'il faisait et la tenue que portait l'amie avec laquelle on a déjeuné la veille.

Tout dépend donc des circonstances et nous avons tout intérêt à changer de Méta-programme en changeant de contexte. Dans la mesure où il s'agit de programmes automatiques, nous n'utilisons pas toujours celui qui pourrait être le plus approprié, car nous avons nos habitudes, c'est-à-dire nos préférences pour les uns ou pour les autres dans tel ou tel contexte.

Global/spécifique est loin d'être le seul Méta-programme intéressant à considérer et nous allons maintenant faire connaissance avec les autres.

## **Les différentes sortes de Méta-programmes**

On peut classer les Méta-programmes en fonction du processus mental utilisé. Comme nous l'avons vu, nous commençons par filtrer ce que nous percevons. Ensuite, nous rangeons et évaluons les informations sélectionnées et, enfin, nous faisons un choix et nous décidons du comportement à adopter.

On peut donc classer les Méta-programmes en trois catégories : ceux qui concernent la **perception de l'environnement**, ceux qui nous permettent d'**organiser et d'évaluer l'information** et ceux qui traitent du **choix et de la prise de décision**.

### Les Méta-programmes de perception de l'environnement

- Le système sensoriel

Nous le connaissons déjà puisqu'il s'agit du système VAKO externe. Le système sensoriel agit comme un Méta-programme, car nous sélectionnons (inconsciemment) ce que nous remarquons. Bien entendu, nous pouvons utiliser plusieurs Méta-programmes, ce qui revient à dire, dans ce cas, que nous allons à la fois voir, entendre, etc. En revanche, l'expérience prouve que nous avons tendance à privilégier tel ou tel système dans telle ou telle circonstance.

- Le champ de perception ou « cadrage »

Il s'agit de ce qui est perçu de façon préférentielle. Par exemple, en entrant dans un lieu, la personne se fera-t-elle une impression globale ou détaillée ? Comment le savoir ? Pour connaître nos propres Méta-programmes, il suffit d'être attentifs à ce que nous faisons plutôt que de

le faire « machinalement ». Si on veut savoir quels sont les Méta-programmes utilisés par une autre personne, il faut prêter attention à ce qu'elle dit lorsqu'elle en parle : évoque-t-elle la situation de façon générale ou en détail ? Nous avons notre réponse.

- Les intérêts primordiaux ou « tri primaire »

Les intérêts primordiaux répertoriés sont au nombre de cinq : les activités, les personnes, les lieux, les informations et les choses.

Pour s'en souvenir, on peut utiliser la première lettre de chacun en composant un acronyme, ce qui donne : APLIC.

Une petite anecdote permet de comprendre de quoi il s'agit. Une de mes amies m'apprend qu'elle s'est inscrite à un club de sport dans son quartier et ajoute : « Ça fait deux fois que j'y vais, c'est très sympa, après le cours, on prend un verre de jus de fruits au bar ou on va à la piscine ensemble. » Je la regarde, mi-éberluée, mi-amusée. Il doit y avoir deux ans que je fréquente un club de sport et si je salue les personnes que je croise souvent, je ne connais personne. J'utilise les machines de musculation, musique sur les oreilles. Dans ce contexte, elle trie « personnes », je trie « activités ». Il est important de comprendre que la notion de contexte est

importante. Ce que l'on découvre dans tel ou tel contexte est rarement un Méta-programme que la personne utilise en toutes circonstances. Il arrive parfois que l'un des cinq intérêts primordiaux soit néanmoins un grand favori chez telle ou telle personne. Chez mon amie, le tri « personnes » est très présent !

Si l'on veut détecter le ou les intérêt(s) primordial(aux), il faut savoir vers quoi la personne porte son attention, et le lui demander ou lui proposer de parler de l'activité en question. Que dit-elle ?



## **UN EXERCICE AMUSANT POUR VOUS ENTRAÎNER**

Racontez cinq fois de suite « vos dernières vacances » en vous centrant, chaque fois, sur tel ou tel élément du tri.

### **• La direction de l'attention**

La personne parle-t-elle d'elle-même ? De ce qu'elle a vu ? Entendu ? Donne-t-elle son ressenti ? Son opinion ? Dans ce cas, on dira qu'elle « trie sur soi » ou qu'elle est « branchée interne », sur son propre modèle du monde.

Dans le cas inverse, on parle de « tri sur l'autre », la personne est « branchée externe », intéressée par le modèle du monde de son interlocuteur.

Précisons encore une fois qu'il n'y a ni bon ni mauvais Méta-programme. Tout est une question de contexte. Dans une situation de communication, il est clair que nous avons tout intérêt à choisir le tri sur l'autre. En revanche, une personne qui effectue un travail de développement personnel aura avantage à réfléchir à la façon dont son modèle du monde fonctionne : tri sur soi !

### Les Méta-programmes d'organisation et d'évaluation de l'information

Nous utilisons aussi – toujours de façon inconsciente – des Méta-programmes lorsqu'il s'agit d'organiser les informations qui nous parviennent et de les évaluer.

- Le système de représentation sensorielle

Nous retrouvons ici le VAKOï. De quoi la personne va-t-elle tenir compte de façon préférentielle : de ce qu'elle a vu, entendu, senti ?

- Le mode de représentation

Nous avons déjà évoqué ces deux modes de représentation : associé ou dissocié. Dans une situation donnée, la personne choisit-elle l'un ou l'autre ?

- La stratégie d'évaluation du stimulus

Dans une conversation, certaines personnes ont tendance à exprimer un désaccord, d'autres, au contraire, leur

accord. Cette façon de réagir est souvent appelée par son nom d'origine : match/mismatch. Ainsi, on appellera quelqu'un qui est rarement d'accord un « mismatcheur » !

- L'évaluation du choix à faire

C'est le critère qui paraît le plus important qui est l'élément déterminant. Plus le critère est important, plus il conditionne mes choix.

Il y a trois façons d'évaluer la satisfaction du critère : soit il est satisfait (**présence**), soit il ne l'est pas (**absence**), soit il est satisfait en partie mais pas entièrement. Le sujet se livre alors à une **comparaison**. Supposons que mon critère est la réussite. Je peux trouver qu'il est satisfait, car je suis reçu à mon examen (présence), mais je n'ai pas eu la mention que j'espérais (absence).

En fonction des circonstances ou de notre humeur, nous pouvons considérer plus facilement la partie positive des situations (le verre est à moitié plein), ce qui manque pour qu'elles soient satisfaisantes (le verre est à moitié vide), ou encore comparer l'aspect positif et l'aspect moins engageant des événements (certes, le verre est à moitié plein, mais il est aussi à moitié vide !). Nos choix dépendent, bien sûr, de l'évaluation de notre ou de nos critère(s).

- L'aspect de la relation évalué : similitudes ou différences

Dans une relation interpersonnelle, dans une discussion, dans un débat, la personne remarque ses points communs avec cette ou ces personne(s), ses ressemblances ou, au contraire, ce qui la différencie d'elle(s).

### Les Méta-programmes de choix : motivations et décisions

Une fois la situation évaluée (en grande partie grâce au critère retenu), il nous faut prendre une décision et choisir en fonction de nos motivations. À cet effet, nous utilisons plusieurs Méta-programmes.

- Les modalités pour se motiver

Nous nous motivons grâce à des « opérateurs modaux » : « Il faut, je dois, je peux, je veux, j'ai besoin » ou encore : « Il ne faut pas, je ne veux pas, je ne peux pas, etc. »

Certaines personnes se sentent poussées à faire telle chose si elles se disent : « Il faut que je le fasse » ou : « Je dois le faire. » Pour d'autres, ce « Il faut » est rebutant et pour se motiver, elles doivent employer « J'ai envie » ou « Je veux », etc.

- La direction de la motivation : recherche/évite

Cherchons-nous à satisfaire un critère, à atteindre un objectif ou voulons-nous éviter quelque chose qui ne nous convient pas ? « Il faut que je lave la voiture » (à atteindre) ou « Je ne veux pas avoir d'ennuis » (anti-critère à éviter).

- Le type de motivation : processus/résultat

Sommes-nous motivés par ce que nous voulons atteindre (le résultat : par exemple le diplôme qui me sera utile) ou par les moyens pour l'atteindre (le processus : par exemple les études qui m'intéressent) ?

- Le choix de la stratégie : procédure/options

Devant une tâche à accomplir, préférons-nous suivre le mode d'emploi – par exemple la recette du gâteau (procédure) – ou choisir notre propre façon de faire – par exemple apporter des modifications à la recette ou en inventer une (options) ?

## **À quoi servent les Méta-programmes ?**

Les Méta-programmes pour mieux se connaître

Les Méta-programmes sont très amusants et très faciles à remarquer pour nous-mêmes et parfois chez les autres (il faut alors vérifier, car on peut se tromper). Nous pouvons ainsi mieux nous connaître en repérant nos comportements habituels et les Méta-programmes sous-

jacents. Cela peut aussi nous inciter à en essayer d'autres, qui marcheraient peut-être mieux dans ce contexte.

Attention de ne pas tomber dans la généralisation en imaginant qu'ils sont des traits de personnalité. C'est relativement rare.

### Changer de Méta-programme

Comme nous venons de le voir, changer de Méta-programme revient à changer d'habitude dans un cas précis ou, parfois, dans un ensemble de cas. Nous le savons tous, changer une habitude ne se fait pas « tout seul ». La clé est, bien entendu, le degré de motivation. Si elle est très forte, cela peut suffire à en adopter une autre, et à s'y tenir si le résultat est à la hauteur des espérances. Le deuxième point clé est l'aspect « connu » ou « inconnu » du Méta-programme. Comme nous l'avons dit, les Méta-programmes utilisés dépendent du contexte. Si je veux changer de comportement habituel dans une situation donnée, j'adopterai avec plus de facilité un Méta-programme que j'utilise sans problème dans d'autres contextes. Il faudra que je transpose, c'est plus facile que d'innover. Quel que soit le cas, un Générateur de Comportement Nouveau permettra de tester et d'installer le nouveau Méta-programme, c'est-à-dire le comportement correspondant.

### Les Méta-programmes pour choisir

## une orientation scolaire ou professionnelle

Le professionnel qui a pour tâche d'aider un jeune à choisir son orientation scolaire ou un adulte à faire un choix de carrière, avec ce que cela implique, aura tout intérêt à vérifier ce qui est important pour lui dans la vie mais aussi ses Méta-programmes. En effet, ils ont été mis en place (inconsciemment) pour satisfaire nos croyances et nos valeurs. Nous pouvons les changer, mais il faut en avoir envie, en voir l'intérêt. Cela demande un effort. Il est donc plus prudent d'en tenir compte. Il serait très hasardeux d'orienter un jeune vers une profession à exercer seul dans un bureau s'il est tourné vers les autres, et réellement suicidaire de lui proposer la comptabilité s'il a une forte tendance « globale ». Des comptes « globalement exacts » ne satisferont sans doute pas sa hiérarchie, et il risque, de plus, d'être très malheureux dans son bureau !

## Les Méta-programmes pour la modélisation

Lorsqu'une personne performante dans un domaine particulier est modélisée, il est très intéressant de repérer et d'apprendre à utiliser ses Méta-programmes. Nous évoquerons ce point dans le chapitre sur la modélisation.

# **LA LIGNE DU TEMPS : UNE CONSTRUCTION MENTALE DU TEMPS QUI PASSE**

## **Une construction personnelle**

Au cours de sa recherche sur les Submodalités, Richard Bandler s'est intéressé à la façon dont nous codons notre représentation du temps et, plus particulièrement, la représentation du déroulement de notre existence : passé, présent et avenir. Il s'agit d'une représentation toute personnelle.

Pour trouver à quoi ressemble ce qu'il a appelé notre « ligne du temps », il a demandé à des participants de repérer, dans l'espace autour d'eux, à quel endroit de la pièce ils visualisaient une scène récurrente de leur existence, par exemple se laver les dents le matin ou prendre son petit déjeuner. Ainsi, ils s'imaginaient très jeunes en train de se brosser les dents et montraient où se

trouvait l'image en question dans l'espace (ici, une salle de formation). Ils poursuivaient alors avec une image de petit déjeuner un peu plus tard dans leur vie, en s'imaginant dans la même situation dans quatre ou cinq ans, puis dans huit ou dix ans, et ainsi de suite, soit cinq ou six images. Ces dernières devaient être datées le plus exactement possible (l'année au minimum), même si c'était intuitif. Il suffisait alors de relier les différents points pour trouver la forme de sa ligne du temps et la transposer sur le papier.

La forme de notre ligne du temps n'appartient qu'à nous. J'ai fait faire cet exercice de nombreuses fois au cours de formations avancées en PNL, et j'ai vu toutes sortes de lignes du temps : des ramassées sur vingt centimètres, d'autres qui tournaient en rond comme des coquilles d'escargots, certaines montaient vers le plafond et d'autres dessinaient un arc de cercle. D'autres encore avaient des formes très compliquées. Je me souviens de l'une d'elles qui avançait dans une direction puis faisait un retour en arrière en épingle à cheveux pour repartir en biais !

## **Modifier sa ligne du temps**

Avant toute modification, il est intéressant de vérifier si ces étrangetés ont quelque chose à nous apprendre. C'est en général le cas ! Les personnes qui font ce travail sont

médusées lorsqu'elles comparent les « bizarries » de leur ligne avec les dates qui figurent à ce moment-là.

La personne qui avait une ligne tellement ramassée que les points se touchaient déclara qu'elle avait très peu de souvenirs et qu'elle avait l'impression que son passé ne lui avait pas appris grand-chose.

Je revois encore la mine stupéfaite de ce monsieur dont la ligne repartait en arrière en épingle à cheveux. Il déclara qu'à cette période de sa vie, il avait subi un deuil très éprouvant, ressassant le passé pendant plusieurs années (d'où la ligne qui repart en arrière). Il avait ensuite « repris la route », mais ne pouvait pas penser sereinement à ces années sombres.

Une fois la ligne examinée et les conclusions établies, on peut « redresser » les lignes du temps qui posent problème à leurs propriétaires. Il s'agit alors de laisser l'intéressé choisir sa forme et son emplacement, en vérifiant qu'il n'y a pas d'inconvénients. On comprendra aisément qu'il n'est pas recommandé d'avoir son avenir derrière soi et qu'une ligne qui tourne en rond n'est pas non plus idéale. La personne dont les points se touchaient a décidé de les éloigner « pour voir ». Le monsieur à la ligne en épingle à cheveux essaya une ligne dissociée et rectiligne, et ressentit immédiatement un grand soulagement. Il pouvait revoir avec sérénité cette partie

de sa vie. Il l'adoptera.

Lorsque le sujet est convaincu du bien-fondé de l'adoption, il est généralement inutile de faire quoi que ce soit, la nouvelle ligne est déjà en place. En effet, la multiplicité des scènes revues ou vécues avec la nouvelle ligne agit comme une série d'ancrages. Si ce n'est pas le cas, une partie de la personne fait savoir qu'il y a un problème. Il conviendra alors de l'identifier et de faire le nécessaire pour redresser la ligne de façon appropriée.

**On comprendra aisément qu'une représentation différente du temps passé, présent et futur aura nécessairement un impact global sur la vie du sujet. C'est la raison pour laquelle il s'agit d'un changement majeur à effectuer en toute écologie.**

## **Associé au temps et dissocié du temps**

Il existe deux façons d'utiliser sa ligne du temps. On peut être soit associé au temps, soit dissocié du temps. La personne qui est dissociée regarde sa ligne du temps avec un certain recul. Elle embrasse, de plus ou moins loin, la vision du passé, du présent et de l'avenir. La personne qui est associée au temps est **sur** sa ligne, au présent. Dans un modèle « classique », elle regarde vers l'avenir et doit se retourner pour considérer son passé.

Quelle que soit l'allure de notre ligne du temps, il est

toujours possible de l'envisager, ponctuellement ou non, sous la forme d'une ligne droite sur laquelle on place un point représentant le présent. On décide alors de la direction du passé et de l'avenir.

Robert Dilts utilise dans divers protocoles cette ligne du temps que l'on peut « poser » en imagination sur le sol. Il est alors possible de « voyager » en reculant vers son passé ou en marchant vers son avenir ou de s'en éloigner un moment pour considérer les choses avec du recul.

Cette façon de voir les choses ne s'oppose pas à l'existence d'une ligne plus originale. Elle peut s'utiliser ponctuellement et a l'avantage d'apprendre aux personnes qui ne le font pas spontanément à se dissocier ou à s'associer en fonction de la situation et de l'objectif.

Nous aurons l'occasion de présenter plusieurs protocoles qui, outre leurs différents buts, familiarisent avec ce va-et-vient sur et hors de la ligne du temps.

# **LES NIVEAUX LOGIQUES : DE L'ENVIRONNEMENT DE L'INDIVIDU À SES CHOIX ESSENTIELS**

## **Origine et développement**

Nous devons le concept de Niveaux logiques à Robert Dilts. À l'origine, l'idée lui a été inspirée par Gregory Bateson, que nous avons déjà présenté, dont il suivait les enseignements à l'université de Santa Cruz, en Californie. Robert était plein d'admiration pour sa créativité. Ses réflexions sur la hiérarchie des types logiques et les différentes catégories de l'apprentissage et de la communication ont été pour Robert l'origine d'un travail personnel original et très opérationnel : les Niveaux logiques.

Les Niveaux logiques ont été présentés au milieu des années 1980, ce qui en fait un apport de deuxième génération.

## **Comprendre les Niveaux logiques**

Dans un premier temps, on peut dire que le modèle est utile pour comprendre comment une personne s'adapte à son environnement. Nous verrons par la suite qu'il a beaucoup d'autres utilisations.

### **Premier niveau : l'environnement**

Supposons que j'habite dans un appartement que je trouve trop petit. Aujourd'hui, c'est mon environnement. Je pense qu'il serait bon d'en changer.

### **Deuxième niveau : le comportement**

Pour mettre ce projet à exécution, il faut que je prenne des mesures : je dois agir, par exemple repérer le quartier qui m'intéresse, consulter une agence, etc.

### **Troisième niveau : les capacités**

Quel que soit ce comportement, je dois avoir les moyens nécessaires pour le mettre en œuvre.

Il faut que j'en sois capable. Ainsi, si on me propose de faire une conférence en chinois, je refuserai si je ne parle pas cette langue.

### **Quatrième niveau : les croyances et les valeurs**

Pour acquérir une capacité, il faut que je la trouve importante, nécessaire, utile, intéressante, bref, il faut que

je croie que ce serait une bonne idée de l'acquérir. Par ailleurs, nos croyances sont liées à nos valeurs. Si je crois qu'il est utile de savoir cuisiner, c'est peut-être parce que j'attache beaucoup d'importance à la convivialité, au plaisir, à la santé, etc.

### **Cinquième niveau : l'identité**

Il est clair que mes comportements, mes capacités, mes croyances et mes valeurs m'appartiennent et ont un rapport avec ma représentation de qui je suis.

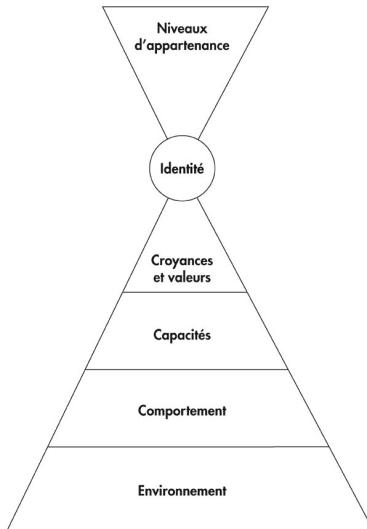
### **Au-dessus de l'identité : les niveaux d'appartenance**

Ces niveaux définissent les différents groupes auxquels j'ai conscience d'appartenir. Ainsi, je peux considérer que je fais partie de ma famille, de telle ou telle communauté (religieuse, culturelle, etc.), de mon pays, etc. En élargissant encore, je peux considérer que je suis un citoyen du monde ou de l'univers.

Les niveaux d'appartenance peuvent être hiérarchisés et, bien entendu, ils ne sont pas les mêmes pour tout le monde.

Le schéma suivant permet de visualiser les différents Niveaux logiques sous forme d'une pyramide surmontée d'une pyramide inversée dont le point central est l'identité. Les exemples au-dessus de l'identité ne sont

pas cités, car chacun a ses propres choix.



## **Utiliser les Niveaux logiques : quelques exemples**

Organiser le changement et choisir un protocole

Les Niveaux logiques permettent de comprendre comment s'organise le changement.

Il est difficile de résoudre un problème ou de trouver une solution si l'on reste au même niveau logique. Il ne servirait à rien de tourner en rond dans mon environnement pour en changer, il me faudra me rendre au niveau supérieur et agir. Il est également très clair qu'une personne refusera d'acquérir une capacité qui lui paraît inutile (croyance), qui la choque (valeur), ou qui

lui semble étrangère (identité).

On peut résumer ces considérations par la phrase suivante : on ne résout pas un problème au niveau auquel il se situe mais à un niveau supérieur. Les Niveaux logiques constituent donc une grille à laquelle il est très intéressant de se référer lorsque l'objectif est clair et que nous cherchons le « bon » moyen pour l'atteindre. Ils peuvent nous éviter les impasses et nous orienter vers le meilleur protocole.

De plus, nous détenons avec les Niveaux logiques un excellent moyen de tester l'écologie. L'écologie interne est respectée si les différents niveaux : identité, croyances/valeurs, capacités et comportements sont en cohérence. L'écologie externe le sera si ces niveaux sont également en cohérence avec l'environnement et avec les niveaux d'appartenance.

## Réfléchir

De nombreux sujets de réflexion peuvent bénéficier du cadre offert par les Niveaux logiques. Par exemple, clarifier un projet : quel est son cadre (quel environnement) ? Que faut-il faire pour le mener à bien (comportement) ? De quelles capacités (éventuellement aides) ai-je besoin ? Est-ce que je crois que c'est une bonne idée (pourquoi = croyances) ? Quelles sont les

valeurs qui me « poussent » (valeurs = motivations) ? Est-ce bien « moi » ce projet (identité) ? On peut aussi explorer les niveaux d'appartenance : avec qui est-ce que j'ai envie de le mener à bien ? Pour « quoi », c'est-à-dire pour quel résultat commun ? Etc.

On peut aussi réfléchir à l'organisation du plan d'un article, d'un mémoire, ou de toute autre forme de communication écrite.

### Se présenter

Les Niveaux logiques sont parfaits pour effectuer une présentation réussie !

Il peut s'agir, par exemple, de se présenter lors d'un entretien d'embauche.

**Environnement** : Où et avec qui l'intéressé travaille-t-il ou travaillait-il ? (Ou elle, bien sûr !)

**Comportement** : En quoi consiste ou consistait son activité ? Qu'a-t-il déjà fait qui peut intéresser l'organisme en question ?

**Capacités** : Le postulant peut ici parler de ses diplômes, de ses formations, de son expérience et de ce qu'elle lui a appris, etc.

**Croyances et Valeurs** : On peut supposer qu'il s'est renseigné sur l'entreprise ou l'organisme auquel il

s'adresse et qu'il a une notion de ce que peuvent être ses valeurs. Il peut ici en profiter pour affirmer quelquesunes des valeurs qui lui semblent communes. C'est aussi le moment de partager ses croyances positives et optimistes à propos du poste à pourvoir.

**Identité** : Quel est son rôle ? Qu'apporte-t-il de particulier ? Il peut évoquer son dynamisme, son sens de l'organisation, son optimisme ou tout autre trait de caractère attractif dans ce cadre précis.

**Appartenance** : Notre postulant terminerait en affirmant son désir d'appartenir à une organisation qui l'intéresse particulièrement (suivront les points forts de l'organisation en question) et sa croyance que cette collaboration serait fructueuse.

Bien entendu, tout cela doit être préparé en fonction du contexte et orienté au moment de l'entretien, compte tenu de l'incontournable calibration qui donnera lieu à un ajustement approprié.



### Dans un groupe de formation : Christine

*Une jeune femme se présente (le temps est réduit).*

*« Je m'appelle Christine et je travaille dans l'informatique (comportement et capacités). J'ai fait des études de droit et j'ai une expérience dans ce domaine (capacités). J'adore apprendre (valeur) et*

*je suis quelqu'un de dynamique (identité). Par ailleurs, je suis assez timide quand il s'agit de parler de moi (quelques informations supplémentaires sur son identité), mais ça ne m'empêche pas d'être heureuse ici avec vous (niveaux d'appartenance : O.K. pour appartenir à ce groupe). »*

*Lancez-vous et adaptez votre présentation au contexte.*

*Les seules limites de l'utilisation des Niveaux logiques sont celles de notre imagination, et nous pouvons trouver notre propre façon de les utiliser une fois familiarisés avec eux !*

# Partie 3

## Le changement dans tous ses états

Cette partie traite du changement que nous désirons obtenir lorsque tout ne se passe pas comme nous le voudrions. Personne n'envisage de changer quoi que ce soit s'il n'en voit pas l'intérêt. Les deux premiers chapitres considèrent donc cet élément incontournable : la motivation. Comme vous pourrez le constater, il y a de nombreux moyens pour comprendre d'où elle vient et connaître ce que nous voulons « vraiment » en explorant ce sujet essentiel.

Le chapitre 3 est dévolu au changement et aux différents protocoles qui nous donnent les moyens de le mener à bien. Pour simplifier les choses, nous les avons classés en fonction des problèmes qu'ils s'attachent à résoudre. Ainsi, vous saurez comment désamorcer les conflits que vous rencontrez avec vous-même ou avec les autres, comment changer une croyance qui vous nuit, comment vous libérer de ces souvenirs qui pèsent sur vos épaules et de vos peurs irraisonnées. Pas de panique, si les choses ne vous paraissent pas si simples, vous trouverez, soyez-en sûr, un professionnel compétent pour vous

accompagner !

Le chapitre 4, enfin, ouvre la porte au changement que l'on peut obtenir par des moyens indirects (mais très écologiques, rassurez-vous). Il nous invite à comprendre l'influence de Milton Erickson sur la PNL et à visiter les merveilleuses métaphores, ces histoires pas tout à fait comme les autres qui, comme des valises à double fond, transportent « en douce » le changement souhaité.

# **1. LES RESSORTS DU CHANGEMENT : LES INCONTOURNABLE MOTIVATIONS**

D'après un dicton populaire, « On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif ». En effet, l'âne n'est pas motivé ! Nous devons nous souvenir de l'âne et comprendre que, aussi performants que puissent être les protocoles de la PNL pour installer le changement, ils seront inopérants en l'absence d'une réelle motivation chez le sujet concerné. On ne fait pas changer quelqu'un. En revanche, il est possible de créer les meilleures conditions pour qu'il le fasse lui-même. C'est la raison pour laquelle nous consacrons un chapitre à ce sujet essentiel.

Mais comment savoir quelles sont nos motivations réelles pour entreprendre ? Est-il suffisant de se dire :

« Je le fais parce qu'il faut le faire ? », « Suis-je entièrement d'accord avec moi-même ? », « Y a-t-il des motivations plus importantes que d'autres ? », « Est-ce que je me connais assez bien pour choisir ce qui me convient vraiment ? », « Pourquoi est-ce que je n'arrive pas à me motiver ? ».

Ce chapitre tente de répondre à ces questions pour vous aider à faire, avec allégresse, les bons choix pour vivre une vie qui vous ressemble et qui vous épanouit.

Dans un deuxième temps, il vous propose quelques pistes pour soutenir votre motivation au quotidien.

# **L'IDENTITÉ ET LES MOTIVATIONS**

## **La motivation : une présence nécessaire**

Une bonne façon d'entrer en contact avec nos motivations et leur diversité consiste à prendre en compte le fait que toutes les parties de nous peuvent très bien ne pas être d'accord. Une personne viendra consulter parce qu'elle désire prendre des mesures pour mincir, alors qu'une autre Partie d'elle tient à manger du chocolat et des cookies quand elle en a envie. Une autre veut changer de job, elle dit être très motivée... mais pas une Partie d'elle qui trouve l'entreprise hasardeuse. Les personnes qui sont entièrement d'accord avec elles-mêmes pour obtenir ce qu'elles veulent et disent : « Je vais le faire » sans hésitation ont rarement besoin d'aide : elles le feront.

Et si ce n'est pas le cas ? Comme nous l'avons vu précédemment, la clarification de l'objectif inclut une vérification écologique. Souvenons-nous de la question :

« Y a-t-il un inconvenient à atteindre cet objectif ? » On peut aussi demander : « Y a-t-il une Partie de vous qui n'est pas d'accord ? » Il ne s'agit pas, heureusement, d'abandonner tous les objectifs qui ne font pas, d'emblée, l'**« unanimité interne »**. Soit l'inconvenient n'est pas assez important pour que le sujet abandonne son projet tel qu'il est, soit on peut modifier le libellé de l'objectif pour tenir compte de l'opinion de cette Partie. Quoi qu'il en soit, il faut obtenir un accord sur ce qui est vraiment important et que l'intéressé décide : « Oui, c'est bien ça que je veux. » Le **« oui »** doit être congruent. Pour un observateur, la congruence s'entend et se voit. Pour l'intéressé, elle se sent. Il n'y a pas de place pour le doute ou l'hésitation.

### **Les critères, les valeurs et les choix**

La notion de motivation est parfois ambiguë. Ainsi, on peut rencontrer une personne qui déclare : « Il faut que je range mon bureau mais je ne suis vraiment pas motivée »... et qui range le bureau ! Ce comportement, qui peut sembler étrange à première vue, n'a rien d'exceptionnel. La motivation peut être liée à la notion de plaisir mais pas nécessairement.

En revanche, elle est toujours le résultat de nos critères et de nos valeurs.

## Qu'est-ce qu'un critère ?

Rappelons qu'un critère est une caractéristique qui permet d'évaluer une chose, une personne, une situation, une relation, et donc de faire des choix. Consciemment ou non, nous avons des critères pour tout ce que nous faisons, et nos critères déterminent nos comportements. L'heure à laquelle je me lève, ce que je mange au petit déjeuner et ce que je fais ensuite dépendent des critères que j'utilise. Nous passons notre temps à choisir ! Certaines personnes protestent : « Vous croyez que ça m'amuse d'aller pointer au bureau tous les jours ? Je n'ai pas le choix ! Il faut bien faire bouillir la marmite. » Pour être exacte, cette personne devrait dire : « Je fais le choix d'aller pointer au bureau tous les jours bien que ça ne m'amuse pas, car ce qui est le plus important, c'est de faire bouillir la marmite. » Quoi que nous fassions, nos comportements sont toujours le fruit d'un choix, même si celui-ci est déplaisant. Nous choisissons toujours ce qui nous semble le plus essentiel.

Supposons que vous vous trouviez dans les couloirs déserts d'une station de métro pas vraiment « bien fréquentée » à une heure avancée de la nuit. Un individu à la mine patibulaire que vous n'aviez pas encore remarqué sort un grand couteau et vous suggère de lui donner votre portefeuille. Sauf si vous êtes suicidaire et

que vous manquez de courage pour passer de vie à trépas par vos propres moyens, le meilleur choix est de faire « comme il dit » !

Que nous le voulions ou non, nous avons toujours le choix. Ainsi, nous exerçons notre responsabilité, c'est-à-dire notre liberté. C'est ainsi que, évitant de nous prendre pour des victimes du mauvais sort ou des autres, nous reprenons le « volant » de notre vie.

Pour inclure tous les cas de figure, je devrais dire que, parfois, nous n'avons réellement pas le choix. Il s'agit de circonstances heureusement assez rares, par exemple lorsque nous sommes victimes d'un accident. Il est clair que pour une personne renversée par une voiture alors qu'elle traverse sur le passage piéton ou victime d'un attentat, il ne s'agit pas d'un choix ! Mais soyons réalistes, nous ne sommes pas victimes tous les jours et nous choisissons à longueur de temps.

## Nos valeurs : un rôle prépondérant

Les critères les plus importants dans notre hiérarchie de critères sont nos valeurs. Ces dernières jouent un rôle très important dans notre vie. En effet, elles permettent de faire des choix relevant de l'éthique. Si vous considérez un critère, il vous suffira de quelques questions pour savoir quelle est la valeur sous-jacente et très importante

à vos yeux.

**Prenons un exemple :**

Comportement : Louise donne de la vitamine D à ses deux enfants.

Le coach questionne : « Pourquoi leur donnes-tu de la vitamine D ? »

Louise : « Pour qu'ils aient *une bonne ossature*. »  
(Critère n° 1)

Le coach : « C'est important qu'ils aient une bonne ossature ? (Louise acquiesce) Et qu'est-ce que ça leur donne qui est encore plus important ? »

Louise : « Ils grandissent dans de *bonnes conditions*. »  
(Critère n° 2)

Le coach : « Et s'ils grandissent dans de bonnes conditions, qu'est-ce que ça permet d'encore plus important ? »

Louise : « Ça leur donne une *bonne santé* ! » (Première valeur)

Le coach : « Et s'ils sont en bonne santé, est-ce que ça donne quelque chose d'encore plus important ? »

Louise : « C'est très important la santé, si on est en bonne santé, on est plus *heureux*. » (Deuxième valeur)

Le coach : « Et si on est heureux, est-ce que ça donne quelque chose d'encore plus important ? »

Louise, souriant : « Non, si on est heureux et en bonne santé, tout va bien ! »

Ce sont nos valeurs qui nous permettent d'évaluer si notre vie nous convient ou non et qui, orientant jour après jour nos comportements, déterminent le tour qu'elle prend.

### Quelques noms donnés à des valeurs

Amour, amitié, bonté, beauté, dépassement de soi, dignité, justice, santé, calme, générosité, épanouissement, bonheur, harmonie, liberté, justice, plaisir, réussite, respect des autres et de soi-même, fidélité, etc.

Nous avons aussi des « anti-valeurs », qui représentent ce que nous ne voulons pas rencontrer dans la vie, par exemple l'injustice, la méchanceté, la dépendance, le danger, l'échec, l'égoïsme, la sclérose, la monotonie, etc.

Les valeurs sont immatérielles. Par exemple, l'argent ou la famille, qui sont parfois cités, ne sont pas des valeurs. L'argent apporte (dans l'esprit de celui qui est concerné) la sécurité, le statut, le pouvoir, le plaisir, ou encore d'autres choses selon la personne. La famille cache des valeurs comme l'amour, la solidarité, la convivialité, la responsabilité, le plaisir d'être ensemble ou de prendre soin, et la liste n'est pas close.



### EXERCICE : LISTEZ

## **VOS VALEURS**

Dans la mesure où elles jouent un rôle déterminant dans notre vie, il est intéressant de réfléchir à nos valeurs. Dans un premier temps, établissez une liste intuitive d'une douzaine de valeurs. Si vous voulez affiner, vous pouvez trouver ou vérifier vos valeurs à partir de vos choix concrets et vos anti-valeurs à partir de vos révoltes.

Toutes nos valeurs sont importantes, mais certaines le sont encore plus que d'autres. C'est la raison pour laquelle, lorsque nous devons faire un choix, nous tranchons d'une façon plutôt que d'une autre. Si Camille a le choix entre un voyage qui le tente (valeur plaisir) et la révision de son examen qui s'annonce bientôt (valeur sérieux, responsabilité), il choisira en fonction de la place de ces valeurs dans sa hiérarchie.

Nos valeurs sont toujours accompagnées d'une croyance. Par exemple, le plaisir pourra cacher une croyance comme : « La vie est courte, il faut prendre du plaisir pour en profiter au maximum ! »

Nos valeurs et nos croyances sont le fruit de notre culture et de nos expériences. Ainsi, elles peuvent évoluer au cours du temps.

## **Une utopie personnelle : notre Vision**

La Vision est une aspiration d'un ordre philosophique, politique ou spirituel. Elle est permanente chez la personne et se formule en termes vagues et généraux. Elle n'est pas quantifiable, par exemple : « Un monde en paix dans lequel les hommes sont libres, responsables et heureux. »

Notre Vision est un condensé de nos valeurs. Elle est mise en place très tôt dans la vie, précisément en fonction

des valeurs qui nous paraissent importantes. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les enfants se font très vite une idée du bien, du mal, et de ce qui serait désirable dans la vie. On peut donner de la Vision plusieurs définitions, par exemple :

Le monde tel qu'il serait s'il était comme je voudrais qu'il soit.

Un monde parfait (selon moi, bien entendu).

S'il est clair que ce monde est inatteignable et n'existera jamais dans la « vraie vie », il existe bel et bien dans notre inconscient. Face à la guerre, la violence, la misère, la pollution, nous sommes beaucoup à penser que « tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes ». Ce point de vue suppose nécessairement un point de référence (la notion de chaud n'existe que si on peut l'opposer au froid). Ce point de référence positif est précisément notre Vision.

Nous devons les notions de Vision et de Mission à Robert Dilts, qui a notamment développé les niveaux les plus élevés de sa pyramide des Niveaux logiques : Valeurs et croyances, Mission (ou Projet de vie) et Vision, dotant la PNL d'une réflexion sur ce qui guide notre existence.

## **Un guide permanent : le Projet de vie**

Le Projet de vie est la tâche que nous nous assignons pour vivre en accord avec notre Vision. Ni la Vision ni le Projet de vie ne sont mis en place consciemment. Si la Vision est parfaitement utopique, le Projet de vie ne l'est pas puisqu'il s'agit de la façon dont nous menons notre vie.

Deux exemples de Projets de vie :

1. « J'aime la vie. Je la respecte, je respecte les autres et je continue à apprendre. »
2. « Je développe mes capacités et je fais mon possible pour favoriser mon épanouissement et celui de mon entourage. »

Ces exemples ne servent pas, bien sûr, de modèle au niveau de leur contenu, mais ils peuvent vous aider à réfléchir à ce qui serait, pour vous, la bonne formulation si vous désirez y réfléchir.

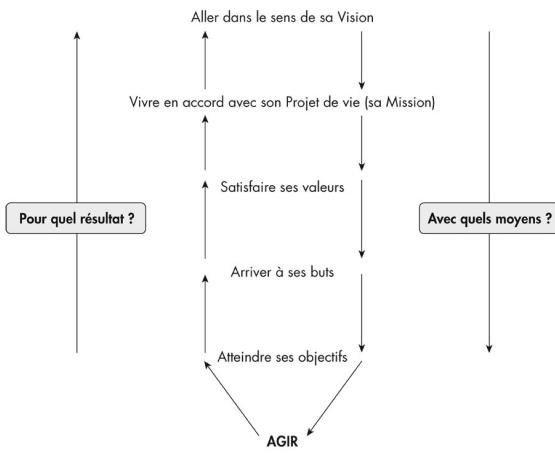
### **Les différents niveaux de l'État Désiré : de la Vision à l'action**

« Être heureux » et « faire de la gymnastique trois fois par semaine » peuvent être présentés tous les deux comme étant l'État Désiré. Il est clair qu'ils ne sont pas au même niveau de spécificité. La première formulation correspond à une valeur d'un ordre très important alors

que la deuxième correspond à un objectif concret. Comment passons-nous de l'un à l'autre ?

1. La Vision : Le monde tel qu'il serait s'il était comme je voudrais qu'il soit.
2. Le Projet de Vie (ou Mission) : Ma façon de vivre le plus possible en accord avec cette Vision.
3. Les buts : Ils servent conscientement ou inconsciemment à réaliser le Projet de vie, à le servir. Ils sont donc semi-permanents et adaptables. Plus précis que le projet de vie, ils sont moins spécifiques que l'objectif, par exemple : « *faire le nécessaire pour être en bonne santé* ». Comme la Vision et le Projet de vie, les buts découlent des valeurs de la personne concernée.
4. Les objectifs : Adaptables, spécifiques et quantifiables, ils permettent d'atteindre les buts et peuvent être divisés en sous-objectifs.

Pour conclure cette présentation à propos de ce que nous voulons dans la vie, nous vous proposons un tableau qui constitue une récapitulation.



## **SOUTENIR ET RENFORCER LES MOTIVATIONS**

Il existe différentes façons de s'assurer que nous vivons en accord avec nos valeurs et, ainsi, de renforcer nos motivations. La plus simple est de se fixer un « code de Conduite ».

### **Le code de Conduite : vivre ses motivations au quotidien**

Le code de Conduite est une courte liste d'adjectifs qualificatifs qui permettent de répondre à la question : « Quel genre de personne est-ce que je veux être au quotidien ? » Il est facile de répondre à cette question lorsque nous pensons aux États Internes dans lesquels nous devons nous trouver (à notre propre avis, bien entendu) pour nous sentir bien et être au mieux de notre efficacité. Par exemple, certaines personnes pensent qu'elles le seront si elles sont : calmes, centrées, optimistes, à l'écoute, affectueuses, sincères, énergiques, généreuses, curieuses d'apprendre, etc.



## EXERCICE

Choisissez quatre États Internes qui représentent au mieux ce que vous voulez ressentir et qui vous voulez être. Aidez-vous de la liste ci-dessus, qui n'est pas close, et trouvez les vôtres.

Le code de Conduite n'est pas éternel. Il peut changer avec le temps, avec les expériences que vous êtes en train de vivre, etc. Notez-le, affichez-le (pas obligatoirement dans le salon), lisez-le chaque matin, vérifiez-le de temps en temps et révisez-le si nécessaire.

## Aligner les Niveaux logiques : en plein accord avec soi-même

Comme nous l'avons vu, les Niveaux logiques comprennent l'environnement, les comportements, les capacités, les valeurs et croyances et l'identité, auxquels on peut ajouter les niveaux d'appartenance.

Aligner les Niveaux logiques permet d'augmenter la congruence interne, c'est-à-dire être en accord avec nous-mêmes. Le résultat est une forte motivation.

On utilisera ce protocole :

pour réaliser un objectif concret que l'on aura déterminé ;  
pour accomplir un comportement nécessaire mais pas particulièrement enthousiasmant, pour le rendre plus motivant.

Bien entendu, on vérifiera l'écologie dans les deux cas.



## LE PROTOCOLE

On peut effectuer l'exercice seul en s'aidant de la description ou se faire aider par une personne qui donnera les consignes si on le désire.

Délimitez sur le sol un espace pour chacun des six niveaux, par exemple avec une feuille de papier sur laquelle vous aurez noté leur nom.

1 Placez-vous sur l'espace « **Environnement** » et décrivez les caractéristiques de la situation.

*Thomas doit repeindre la salle de bains de l'appartement familial.*

2 Dans l'espace « **Comportement** », évoquez le comportement que vous voulez mettre en place pour atteindre votre objectif.

*Thomas doit acheter le matériel nécessaire et organiser son temps pour le faire.*

3 Dans l'espace « **Capacité** », dénombrez les capacités que vous possédez ou dont vous avez besoin pour manifester ce comportement.

*Thomas a déjà fait ce genre de choses, il sait le faire.*

4 Dans l'espace « **Valeurs et Croyances** », répondez à la question : « Pourquoi est-ce que je veux... (l'objectif) ? » Énoncez alors tout haut les valeurs et les croyances qui expliquent votre désir d'atteindre cet objectif.

*Thomas : « Je veux le faire parce que ça satisfera mon sens de l'esthétique et que ça fera plaisir à ma femme. »*

5 Dans l'espace « **Identité** », demandez-vous : « Cet objectif est-il en accord avec qui je suis ? »

La réponse doit être positive et franche.

*Thomas n'hésite pas : « Tout à fait », dit-il.*

6 Dans l'espace « **Niveaux d'appartenance** », répondez à la question suivante : « En quoi ce comportement apporte-t-il une contribution à mon Projet de vie ? » Énoncez alors tout haut votre vision du système plus large pour lequel ou avec lequel vous voulez manifester ce comportement.

*Thomas attache beaucoup d'importance à sa vie familiale et à son environnement. Il pense qu'en améliorant leur habitat, il fait sa part pour que leur vie soit plus agréable et plus belle.*

Lorsque vous êtes en contact avec votre Projet de vie, vous êtes nécessairement en contact avec un État Interne qui correspond à une forte motivation. Retournez-vous alors pour « redescendre » les Niveaux logiques en gardant cette motivation pour vous en imprégner. Vous pouvez utiliser une auto-Ancre pour « fixer » l'EI et la maintenir jusqu'à la fin.

*Thomas ferme le poing, pousse en l'air.*

7 Tout en gardant votre État Interne de forte motivation, placez-vous dans l'espace « Identité » et remarquez la différence lorsque vous êtes identifié à votre Projet de vie.

*Thomas ferme les yeux pour se concentrer.*

8 Tout en maintenant l'expérience du Projet de vie intégré à l'Identité, passez dans l'espace « Croyances et Valeurs » et remarquez comment votre perception de ce niveau est enrichie.

9 Continuez la même expérience en passant successivement par les « Capacités » et le « Comportement », tout en gardant votre EI de forte motivation. À chaque niveau, vous pouvez remarquer en quoi votre expérience est modifiée.

J Terminez l'expérience dans l'espace « Environnement » et prenez un

moment pour intégrer cette expérience puis énoncez le résultat à voix haute.

*Thomas ouvre les yeux : « Je me sens motivé, heureux de m'y mettre. »*

En redescendant les Niveaux logiques, Thomas est surpris de constater à quel point cette tâche qui lui semblait assez banale et pas particulièrement amusante est devenue pleine de sens. Il le partage avec nous.

N.B. : Énoncer tout haut le résultat des opérations effectuées est le meilleur moyen pour s'assurer que les choses sont claires et les intégrer.

En règle générale, un Alignement des Niveaux logiques donne d'excellents résultats : le sujet se sent motivé et heureux de faire le nécessaire pour atteindre l'objectif ou effectuer la tâche. Si ce n'est pas le cas, la vérification de l'écologie a sans doute été oubliée !

## **Les Mentors : une aide puissante**

Un Mentor est une personne réelle ou un personnage de fiction que nous admirons et qui nous inspire d'une façon ou d'une autre. Il peut s'agir d'une personne de notre famille, d'un homme ou d'une femme célèbres, contemporains ou non, d'un personnage de roman ou même d'un phénomène de la nature, comme l'océan, une montagne, etc.

Ces Mentors peuvent nous aider à dépasser des moments où nous doutons de la possibilité de satisfaire nos valeurs auxquelles nous restons par ailleurs attachés. Ils peuvent aussi nous soutenir lorsque nous ressentons le besoin d'être accompagnés pour mener à bien un projet qui nous

tient à cœur.



## LE PROTOCOLE

Le protocole est simple mais émouvant, il est donc conseillé de choisir un guide bienveillant et attentif.

Voici les consignes et l'expérience de Marie pour vous aider à progresser.

1 Trouvez un exemple : soit une situation qui déclenche un doute à propos de votre capacité à satisfaire vos valeurs, vos croyances positives, votre Projet de vie, soit un projet qui vous tient à cœur mais au sujet duquel vous ressentez parfois une inquiétude.

*Marie a un doute qui revient parfois la tarauder. Elle enseigne dans des classes spéciales, à des enfants dits « difficiles » ou de milieux défavorisés qui ont « décroché ». Peut-elle être réellement efficace ?*

2 Votre guide vous aide à clarifier les valeurs et les croyances liées à votre projet, et vérifie que vous tenez à lui malgré le doute (s'il s'agit d'un doute).

*Marie aime son travail, les enfants et les résultats qu'elle obtient avec eux. Elle ne remet pas son projet en cause mais, parfois, pour des raisons administratives, on lui retire un élève qui avançait pourtant bien. Elle ressent alors un grand sentiment d'injustice et de découragement.*

3 Prenez un temps pour choisir trois Mentors. Vous pouvez décrire à votre guide ce qu'ils représentent pour vous.

*Marie choisit ses Mentors : son père, solide comme un roc et qui n'a jamais abandonné, Anne Sullivan, qui apprit à Helen Keller, sourde, muette et aveugle, à communiquer (cette dernière fit des études et*

*écrivit douze ouvrages et de nombreux articles), et la montagne, où elle passait ses vacances quand elle était enfant, « parce qu'elle est peut-être difficile à gravir mais qu'elle donne tant de joies ».*

4 Sur une ligne imaginaire rectiligne « posée » par terre, désignez le présent et le moment où vous avez douté (dans le passé récent), ou le moment où le projet va se réaliser (dans un avenir proche).

*Marie trouve le moment dans le passé récent.*

5 D'une position Méta, c'est-à-dire en position d'observateur, hors de la ligne, visualisez-vous sur la ligne, juste avant le doute (ou juste avant le projet) et installez autour de vous les trois Mentors. Vous pouvez, par exemple, en mettre un à côté de vous, un derrière vous et un qui vous fait face dans l'avenir. Bien entendu, vous pouvez aussi choisir une autre configuration et/ou ajouter un Mentor.

*Marie se visualise sur la ligne et installe ses trois Mentors autour d'elle : Anne Sullivan à sa droite, la montagne derrière elle (« on ne recule pas ») et son père dans l'avenir, sur la ligne imaginaire. Il l'attend.*

6 Abandonnez la position de l'observateur et placez-vous sur la ligne juste avant le doute ou avant le projet. Chaque Mentor vous délivre alors un message positif et vous donne un cadeau symbolique.

*À Marie revenue sur sa ligne du temps, Anne Sullivan dit : « Rien n'est impossible » et donne un edelweiss (qui pousse en montagne). Son père sourit, tend les bras et dit : « Viens, c'est la bonne route ! » et lui donne sa première paire de patins à glace (elle est tombée mais a fini par danser sur la glace). La montagne dit : « Tu as la force » et donne son énergie.*

Si vous le désirez, vous pouvez vous associer physiquement avec chacun des Mentors pour délivrer le message et donner le cadeau puis revenir à votre place pour le recevoir. Le guide laisse passer tout le temps nécessaire avant de poursuivre.

*Marie ne le souhaite pas, tout est bien ainsi !*

7 Placez-vous de nouveau en position Méta et trouvez le message commun qui résume celui des trois Mentors.

*Pour Marie, le message est clair : « Continue, tu es sur ta route, les obstacles font partie du chemin, ils ne t'arrêteront pas ! »*

8 Revenez sur la ligne à votre place et écoutez les trois Mentors délivrer ensemble le message commun, en étant attentif à toutes les composantes sensorielles de cette expérience : ce que vous voyez, entendez et ressentez. Votre guide ancre cet État Interne positif.

*Marie revient sur sa ligne, écoute et sourit.*

9 Le guide vous accompagnant en tenant l’Ancre, traversez le doute ou réalisez votre projet et considérez l’avenir.

*Marie va alors franchir le moment où elle a perdu un élève auquel elle tenait beaucoup avec les messages et les cadeaux de ses Mentors. L’expression de son visage et son attitude corporelle montrent qu’elle peut le faire en gardant sa motivation et son énergie. Elle l’exprime avec enthousiasme : « Et les autres, je ne vais pas les abandonner tout de même ! »*

J Partagez tout haut avec votre guide ce qui a changé pour vous et comment vous expérimentez les situations futures en rapport avec le travail accompli.

*« Oui, dit Marie, les obstacles font partie du chemin et ils ne m’arrêteront pas ! »*

L’exemple de Marie est loin d’être unique. Simple et puissante, cette technique, que nous devons à Robert Dilts, a un impact positif surprenant sur l’énergie et la motivation.

## **2. L'IMPERATIVE SELF : RÉVÉLER NOTRE CARTE DU MONDE ET L'ENCHAÎNEMENT DE NOS MOTIVATIONS**

Ce chapitre, qui traite lui aussi de la motivation, présente une méthode imaginée par l'une des pionnières de la PNL, Leslie Cameron-Bandler, pour que nous puissions visualiser notre carte du monde. Le processus pour parvenir à la trouver et la carte elle-même constituent un merveilleux moyen pour savoir « qui nous sommes », et pour comprendre à la fois les motivations qui nous poussent à agir et les recettes que nous employons pour arriver – ou ne pas arriver – à nos fins.

Dans la mesure où nous avons souvent abordé ce point, il

est probablement clair pour vous que chacun de nous a son modèle du monde, une carte qui lui est propre. Il est pourtant bien difficile d'en avoir une représentation précise ! Il existe de nombreux profils de personnalité qui permettent de mieux se connaître en établissant des catégories dans lesquelles nous pouvons nous retrouver, mais le profil mis au point par Leslie Cameron-Bandler n'est pas du même ordre, car il n'appartient qu'à nous et nous offre les moyens de nous connaître profondément. Il nous donne aussi l'opportunité d'obtenir ce qui est important pour nous et nous indique les erreurs à corriger lorsque nous faisons fausse route.

# **LESLIE CAMERON-BANDLER ET LA NAISSANCE DE L'IMPERATIVE SELF**

Épouse de Richard Bandler, Leslie a été, dès les débuts, l'une de ces personnes clés qui ont contribué à l'élaboration de la PNL. En 1981, elle divorce et épouse Michael Lebeau. C'est par la suite qu'elle met au point l'Imperative Self, que je me forme à ce modèle avec elle, et que, munie de son feu vert, je l'importe en France. Depuis que je l'enseigne, le modèle a évolué en prenant en compte les différents chemins qui mènent à notre motivation essentielle (l'équivalent de notre Projet de vie ou Mission).

## **Que signifie « Imperative Self » ?**

Il est très difficile de traduire l'expression « Imperative Self » en français. En effet, la traduction littérale « Soi impératif » ou « Soi impérieux » est étrange. J'ai tenté

une approximation avec « Orientation fondamentale du Moi ». L'idée directrice est que notre « moi » (ou notre « soi ») est guidé par une force impérieuse qui le pousse à faire quelque chose d'essentiel. Je ne vous surprendrai probablement pas en vous disant que ce « quelque chose », que Leslie appelait « nos faims insatiables », est constitué de nos valeurs les plus importantes. La carte obtenue grâce à une procédure détaillée met donc en lumière ce qui nous anime et que nous recherchons ainsi que la façon dont nous nous y prenons pour l'obtenir... ou pas.

## **RÉVÉLER LA CARTE DU MONDE**

S'il est possible de repérer certains des éléments d'une carte du monde en s'observant soi-même ou en observant une personne, il n'existe aucun moyen pour saisir les schémas qui organisent ses différents éléments en un tout cohérent. L'Imperative Self révèle cette organisation.

La carte se présente en trois parties : 1. Le filtre de perception ; 2. La question qui peut aussi se révéler une affirmation ; 3. Les motivations essentielles.

### **1. Le filtre de perception.**

Le filtre décrit ce que nous recherchons et détermine ce vers quoi nous nous dirigeons.

Comme son nom l'indique, il agit comme un tamis. Il laisse passer ce que nous allons remarquer et ce à quoi nous allons réagir. Bien entendu, ce que nous remarquons, c'est ce qui est susceptible de satisfaire nos motivations. Même s'il est incontournable, ce

processus de sélection est très largement inconscient.

## **2. La question ou l'affirmation implicites.**

La question, tout à fait inconsciente au départ, reflète la façon dont nous allons nous y prendre pour arriver à nos fins. Le qualificatif « implicite » met l'accent sur l'aspect inconscient du processus. Il est néanmoins très présent et très opérationnel. Une fois le travail accompli, la question ou l'affirmation deviennent conscientes.

Exemples : « Comment obtenir ce que je veux ? » ou : « Suis-je capable de faire le nécessaire ? »

Dans certains cas, il ne s'agit pas d'une question mais d'une affirmation : « Je ferai ce qu'il faut que je fasse. »

## **3. Les motivations essentielles.**

Elles répondent au « **POUR** » qui suit la question ou l'affirmation.

Il s'agit des valeurs qui comptent le plus pour nous et que nous poursuivons sans relâche. Bien qu'elles aient une influence déterminante sur le cours de notre vie, nous n'en sommes pas toujours pleinement conscients.

Exemple : « Je ferai le nécessaire » (affirmation) POUR « partager des moments d'intimité »,

« continuer à apprendre », « réussir ma vie professionnelle », etc. (motivations).

Ces trois éléments : filtre perceptuel, question ou affirmation implicites et motivations essentielles reflètent l'expérience quotidienne d'une personne. Leur interaction détermine sa personnalité et ses comportements.

Si cette organisation telle qu'elle est aboutit à la frustration plutôt qu'à l'accomplissement de soi, l'établissement de la carte permet de voir les changements nécessaires pour que l'intéressé puisse s'épanouir en vivant en accord avec ce qui lui importe le plus.

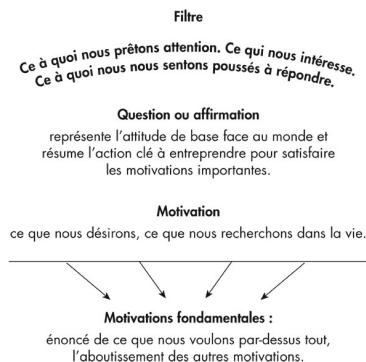
### **Comment une carte du monde se présente-t-elle ?**

Il s'agit de représenter graphiquement les liens entre le filtre, la question ou l'affirmation et la liste – hiérarchisée – des motivations.

Le schéma de la carte du monde est présenté ici sans le contenu, qui varie, bien entendu, selon le propriétaire.

Vous pourrez voir ultérieurement un exemple de carte originelle (carte 1) et la carte 2 correspondante avec les modifications utiles à apporter.

## STRUCTURE DE LA CARTE DU MONDE



Même s'il n'est pas impossible de construire sa carte tout seul, cela s'avère difficile. En effet, comme nous l'avons dit, le matériel est très largement inconscient, et un guide sera fort utile pour poser les bonnes questions en avançant pas à pas.

Vous avez donc plusieurs options : faire appel à un professionnel, faire une formation au cours de laquelle vous apprendrez à le faire et où votre carte sera établie, ou décider de vous lancer en travaillant tour à tour avec un partenaire qui est, comme vous, formé à la PNL.

Si vous choisissez cette dernière solution, voici comment procéder.

### Comment jouer son rôle de guide ?

Vous en savez désormais assez pour jouer votre rôle de guide de façon optimale. Les recommandations suivantes ne vous surprendront donc pas. Elles sont essentielles.

Établissez et gardez un très bon rapport.

Manifestez de la curiosité et de la bienveillance pour le modèle du monde de l'autre.

Acceptez la différence et « oubliez » votre propre modèle du monde (ne comparez pas avec vous).

Utilisez la position 2 (à la place de l'autre) et la 3 (dissocié, vous prenez du recul). En revanche, la position 1 (votre propre point de vue sur la question) n'est pas pertinente et ne peut vous apporter que des déboires en vous empêchant de vous mettre à la place de votre partenaire ou en rompant le rapport qui est essentiel.

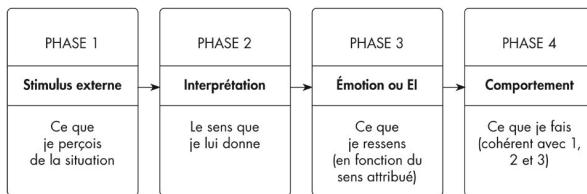
Essayez les États Internes de votre partenaire un à un comme on essaye un vêtement (que l'on pourra enlever ensuite). Il s'agit d'être lui ou elle le temps du test. C'est le moyen incontournable pour établir une carte exacte.

Certaines personnes sont rebutées ou inquiètes à l'idée d'essayer les États Internes déplaisants (triste, découragé, en colère, etc.). L'expérience montre qu'il n'est pas nécessaire de rester longtemps dans l'état que l'on teste. Il suffit de l'essayer un instant pour comprendre son effet

et la logique de la séquence que votre partenaire a décrite : elle apparaît alors très clairement.

## Trouver la structure de l'État Interne

Comme nous l'avons dit dans la présentation du modèle, la carte est établie à partir de l'analyse des États Internes du sujet.



Lorsque nous avons abordé les concepts, les méthodes et les techniques de base de la PNL dans la première partie, nous vous avons déjà présenté le schéma ci-dessous. Ainsi, vous avez pu repérer la place de l'EI dans une « chaîne » qui part de ce que nous percevons pour aboutir à ce que nous faisons. Vous retrouvez ici ce schéma pour éclairer le rôle essentiel que joue l'EI, car son analyse éclaire également les autres éléments de la « chaîne ». C'est la raison pour laquelle cette analyse est indispensable pour établir la carte du monde du sujet concerné.

L'analyse met au jour un certain nombre de caractéristiques que l'on peut classer dans trois catégories différentes :

Les caractéristiques qui décrivent la sensation elle-même (le Ki interne).

Par exemple, triste ou intéressé. On prendra en compte l'intensité de cette sensation.

Les caractéristiques de l'expérience de référence (celle qui a déclenché l'État Interne).

L'expérience de référence est une scène, un moment de la vie du sujet. Elle peut décrire une altercation avec un membre de la famille, la vue d'un beau coucher de soleil ou tout autre élément qui a déclenché l'État Interne.

Le critère et les caractéristiques inhérentes au critère.

Le critère est très important, car il explique la nature de l'État Interne et la sensation ressentie. Devant une même scène, c'est le critère retenu qui décide de ce que la personne ressent. Supposons qu'elle assiste à une dispute entre ses deux enfants. Si son critère est « la paix » ou « l'harmonie », elle peut ressentir un État Interne comme « contrarié » ou « agacé ». Si elle a comme critère « l'acceptation de ce genre de disputes entre enfants », elle pensera que tout ça n'est pas grave et elle gardera

sans doute un état de « calme », à moins qu'elle ne s'intéresse alors à autre chose qui serait susceptible de provoquer un État Interne différent, la curiosité, par exemple si le téléphone sonne.

Le schéma met en lumière la place respective de la scène (ce que je perçois de la situation), du critère qui conditionne l'interprétation que je fais de cette situation, et de l'État Interne (ou émotion) que je ressens, compte tenu de la nature de l'interprétation et enfin du comportement cohérent avec ce qui précède.



## ANALYSER L'ÉTAT INTERNE

Pour analyser un État Interne, il faut trouver **les caractéristiques du Ki** (ce qui est ressenti par le sujet), **le critère** qui provoque son apparition ainsi que **ses caractéristiques**, et **l'expérience de référence** (au cours de laquelle le sujet ressent l'EI).

1 Les caractéristiques qui concernent la sensation (description du Ki) :

- ▶ Intensité : Le sujet se sent-il un peu, moyennement ou très « motivé » ?
- ▶ Rythme : « Montre-moi le rythme de ce que tu ressens en tapotant sur cette table. »

2 Le critère :

- ▶ « Qu'est-ce qui est suffisamment important pour toi pour déterminer ce que tu ressens ? »
- ▶ « Qu'y a-t-il dans cette situation qui fait que tu la trouves (nom du

critère : intéressante, stressante, amusante, etc.) ? »

- ▶ « Qu'est-ce qui est là et qui est positif (pour un État Interne plaisant) ? »
- ▶ « Qu'est-ce qui manque de fondamental (pour un État Interne déplaisant) ? »
- ▶ « Quelle est la valeur importante pour toi qui est présente (ou absente) et qui provoque ce que tu ressens ? »

3 Les caractéristiques liées au critère :

- ▶ La direction : Elle indique si la personne va vers le critère (recherche) ou si elle cherche à s'en éloigner (« évite »).

En général, il n'est pas nécessaire de poser la question. Il est difficile de trouver quelqu'un qui recherche un EI déplaisant ou qui essaye d'éviter de ressentir quelque chose d'agréable, et l'observation du sujet renseigne sur son état. Le résultat sera néanmoins à vérifier et à noter dans une fiche récapitulative.

- ▶ L'évaluation ou la comparaison : L'évaluation renvoie à « atteint » ou « pas atteint ». La comparaison renvoie à « partiellement atteint » (il y a une Partie qui montre que le critère est atteint et une Partie qui indique qu'il ne l'est pas).

Par exemple : Le sujet a été reçu à l'examen, mais il n'a pas eu la mention espérée.

4 Les caractéristiques de l'expérience de référence (celle qui a fait naître l'EI) :

- ▶ La description de la scène en termes de VAKOe : « Raconte-moi la scène, l'expérience, la situation qui a fait naître cet EI. »

Si le sujet reste vague ou généralise, demandez un exemple précis.

- ▶ Le cadrage ou découpage : On cherche à savoir si le sujet considère la scène, l'expérience dans son ensemble (grand cadre) ou si l'EI est provoqué par une partie, un point précis, un détail (petit cadre).

Le sujet peut dire que la réunion du CA était « stressante » dans son ensemble ou qu'il l'a trouvée stressante parce qu'il faisait trop chaud (un point précis).

- Référence au temps : On veut savoir si, au moment où il est dans l'expérience, le sujet ressent l'EI à propos du passé, du présent ou du futur.

Quelques exemples permettront de comprendre ce que l'on recherche. La mère de famille qui entend ses enfants se disputer se sent agacée par rapport à ce qui est en train de se passer (présent). L'étudiant qui est stressé en pensant à l'examen à venir se fait du souci pour le futur et la jeune fille qui rêve aux délicieuses vacances qu'elle vient de passer avec son amoureux ressent son EI à propos du passé.

- L'implication : Le sujet considère-t-il que ce qu'il ressent est la conséquence de ce qu'il a fait lui-même ?

Par exemple : Il se sent heureux parce qu'il vient de terminer un compte rendu dont il est fier (implication active). Il peut aussi considérer que ce qu'il ressent est dû à des circonstances externes ou aux agissements d'autrui (implication passive).

- Le Quoi et le Comment : La personne est-elle motivée par le résultat à atteindre, le but, la destination ?

Par exemple : Le diplôme qui sanctionne l'examen (le Quoi) ou le chemin à parcourir. Ici, le plaisir de faire des études (le Comment).

- La modalité : La notion de modalité renvoie aux verbes qui indiquent la nécessité, la possibilité, l'envie, etc. On sera donc attentif aux expressions suivantes qui ne manqueront pas d'apparaître dans le discours du sujet : « Je veux, j'ai envie, je dois, il faut, je peux, etc. » (ou, bien entendu, leur contraire : « Je ne peux pas, il ne faut pas, etc. »).

Les verbes à noter sont : falloir, devoir, pouvoir, vouloir, désirer et avoir envie.

- La motivation est également un verbe. Il accompagne nécessairement la modalité. On cherche à savoir ce qui suit la modalité.

Par exemple : Le sujet veut-il être heureux ? Ou faire du sport ? Ou avoir (obtenir) une chose importante pour lui ?

Les verbes à noter sont : être, avoir/obtenir, faire, apprendre, savoir.

Les informations recueillies au cours de l'analyse des États Internes seront reportées dans le tableau ci-dessous afin de comparer les résultats. Ainsi, en ce qui concerne la description du Ki (ressenti au cours de l'expérience de référence), on notera que l'on trouve une majorité de Ki intenses et de rythmes rapides. Il est clair que c'est une indication à prendre en compte lors de l'établissement de la carte.

De même, dans la colonne « Modalités », une majorité de « Je dois » signe un modèle du monde différent de celui dans lequel on trouve une majorité de « Je veux » ou « J'ai envie ». La lecture du tableau fournit donc une somme d'informations qu'il faudra noter avec l'accord de l'intéressé.

Afin de dégager plus facilement les caractéristiques de la carte que vous êtes en train d'établir, vous pouvez classer les informations à la suite de chacun des EI en les simplifiant de la façon suivante :

1. La description du Ki ressenti par l'intéressé : son intensité et son rythme.
2. L'expérience qui a donné lieu à l'EI (expérience de référence) en notant :
  - le cadrage (grand ou petit) ;

- le mode (associé ou dissocié) ;
- le découpage (grand ou petit) ;
- la référence au temps (présent, passé ou futur) ;
- la façon dont l'intéressé s'est impliqué (actif, réceptif, passif) ;
- la modalité (vouloir, devoir, pouvoir, avoir envie) ;
- la motivation (avoir, être, savoir, faire) ;
- la nature de la motivation (le but à atteindre, le « quoi » ou les moyens qui intéressent le sujet, le « comment » ).

### 3. Le critère et ses caractéristiques :

- le nom du critère ;
- à rechercher ou à éviter ;
- l'évaluation du résultat attendu (présence satisfaisante, absence ou comparaison entre ce qui est présent et ce qui manque).

Vous pouvez ensuite établir une liste des EI que vous avez recueillis, en faisant suivre chaque EI des caractéristiques notées ci-dessus. Vous aurez ainsi une vision panoramique des informations nécessaires pour établir la carte et, en particulier, des caractéristiques qui

se répètent. Par exemple, le Ki fort, l'association plutôt que la dissociation, les critères recherchés plutôt qu'évités, etc.



## LA HIÉRARCHIE **DES CRITÈRES : CLASSEZ LES MOTIVATIONS**

Au point où nous en sommes, nous avons déjà trouvé les critères qui président à la naissance de chacun des États Internes analysés. Les critères jouent un rôle majeur dans le travail que nous sommes en train d'accomplir. En effet, ils représentent très directement les motivations du sujet. La hiérarchie des critères permet de classer les motivations par ordre d'importance.

### **Quelles questions poser ?**

Pour aider le sujet à trouver sa hiérarchie de critères/motivations, il suffit de partir de son critère de départ et de demander : « Et si tu as (le critère), qu'est-ce que ça te donne d'encore plus important ? » On a alors un deuxième critère et on repose exactement la même question. On obtient ainsi un troisième critère (ou une valeur) et on continue jusqu'à ce que le sujet dise que cette valeur ne donne rien de plus. Il faut entendre qu'elle ne donne rien de plus parce qu'il n'y a rien à espérer de mieux. Le sujet est pleinement satisfait. Dans la mesure où l'on retrouve nécessairement des motivations similaires, on devra regrouper les différentes hiérarchies de motivations pour établir la carte. Comme nous l'avons précisé, la motivation essentielle est unique. Elle se répète et se trouve toujours en bas de la carte.

### **Établir la carte 1 : la carte telle qu'elle**

## **est aujourd’hui**

Comment procéder

- Quelques recommandations d’ordre général

Étudier la liste des EI et le classement de leurs caractéristiques pour voir si les paramètres ont une dominante.

Par exemple : intensité forte ou rythme lent ou une majorité de « Il faut » dans les modalités, etc. Ces caractéristiques devront apparaître dans la carte (probablement dans la question ou le filtre).

Poser des questions pour savoir comment s’organise la hiérarchie des motivations dans la carte.

Utiliser les informations recueillies et son intuition. Faire des propositions et les tester avec le sujet. Il saura choisir et/ou affiner.

D'une façon générale, utilisez les informations dont vous disposez, essayez les États Internes du sujet et ses formulations. Proposez plusieurs filtres, formules de motivations, questions et, éventuellement, affirmations. En dernière analyse, il choisira. Il sait ce qui lui correspond et il doit être satisfait. Vous pourrez le voir et l'entendre.

- Comment opérer de façon chronologique ?

Notez et placez les motivations.

Même s'il n'est pas impératif de commencer par les motivations, c'est souvent le plus pratique. En effet, vous avez probablement remarqué que la plupart des colonnes se terminent par la même motivation ou des motivations équivalentes. Il s'agit de la motivation qui figurera à la fin de la carte. Procédez à une première formulation qui pourra éventuellement être affinée.

On pourra trouver ensuite les « portes d'entrée ». Ce sont les motivations qui répondent à la question : à quoi s'intéresse le sujet en première instance ? Bien entendu, il conviendra de trouver la meilleure formulation, celle qui convient au sujet.

Attention, parfois, on ne peut pas tout garder. Vous devez avoir de trois à six motivations sur la première ligne et trouver les enchaînements logiques. La carte se présente alors sous la forme d'un « entonnoir » et aboutit à la formulation de la motivation finale, qui est la motivation fondamentale. Comme nous l'avons précisé, elle correspond au Projet de vie, même si la formulation n'est pas exactement similaire.

- Que signifient exactement les motivations ?  
Établir le lexique

Dans le registre des motivations, nos critères sont plus

concrets que nos valeurs. Ils ne sont pas tous, néanmoins, suffisamment concrets pour que l'on puisse savoir ce que le sujet entend par là. Même si je dis que je veux du « plaisir », il est impossible d'en déduire ce qui m'en procure. Ainsi, lorsque le sujet évoque ses motivations, il est intéressant de vérifier ce qu'il veut dire concrètement. Que recouvre une motivation comme « continuer à apprendre » ? Le sujet veut-il lire des ouvrages sur des sujets qui l'intéressent ? Quels sujets ? Veut-il reprendre des études ? Lesquelles ? Etc. Il est bien entendu impossible de mentionner toutes ces informations dans une carte. Dans la mesure où elles peuvent être très utiles, il est intéressant d'établir un « lexique » sur un document annexe (cahier, carnet, fichier informatique, etc.). Le sujet pourra s'y référer et faire évoluer les moyens de satisfaire ses motivations, même si elles ne changent pas.

- Rédiger le filtre

Le filtre représente ce que le sujet recherche et remarque dans l'environnement, donc ce à quoi il va réagir. Il n'en est pas toujours conscient au premier abord, mais si on lui pose la question, avec l'aide du tableau, il saura ce dont il s'agit. Le filtre doit englober tout ce qui l'intéresse soit par énumération, soit dans une formule qui résume le tout.

## **Exemples :**

Les occasions d'apprendre, les moyens pour avoir un impact positif sur mon environnement et les personnes avec qui partager du plaisir (énumération).

Tout ce qui contribue à mon développement personnel et spirituel (global).

Les gens qui m'aiment et ceux qui peuvent m'aider à avancer dans la vie.

Les choses que je peux découvrir pour améliorer ma vie et celle des autres.

Ce qu'il faut faire et ce que je suis capable de faire.

Il est très courant que les motivations apparaissent dans le filtre, ce qui n'a rien de surprenant.

Bien entendu, les exemples cités ne sont pas des modèles à emprunter (et certains seront sans doute à compléter ou à modifier). De toute façon, chaque filtre est unique.

### • Trouver la question ?

La recherche des caractéristiques de l'EI nous offre les informations nécessaires.

Les opérateurs modaux (« Il faut », « Je dois », « Je peux », « J'ai envie », etc.) suivis des verbes de motivation que le sujet utilise le plus souvent (être, avoir, faire, apprendre, savoir) apparaissent souvent dans la question. La nature de la motivation (Quoi ou Comment)

est également très utile. On obtiendra alors en combinant ces trois informations une question qui commencera, par exemple, par : « Que faut-il que je fasse pour... » ou : « Comment obtenir ce que je veux ? » La question peut aussi commencer par « Est-ce que », par exemple : « Est-ce que je peux être apprécié pour moi-même ? » ou : « Est-ce que je suis sur la bonne voie ? » On trouvera les informations nécessaires pour tester cette dernière éventualité dans la liste des États Internes. En effet, dans ce cas, on trouve souvent des couples opposés ou peu compatibles, par exemple « gai/triste, dynamique/démotivé ». De plus, on peut souvent remarquer dans cette liste autant d'EI « positifs » que d'EI « négatifs ».

- Et si c'était une affirmation ?

Si les opérateurs modaux sont en majorité « Je peux », « Je veux », « Il faut que je... » et que les critères/motivations sont sous une forme « recherche » plutôt que « évite », il peut s'agir d'une affirmation et non d'une question.

Mettez-vous à la place du sujet et demandez-vous : « Est-ce que je me pose une question ou est-ce que j'affirme ? » Le test ultime est de lui présenter plusieurs propositions sous les deux formes. Vous apportez une aide précieuse mais, comme toujours, c'est lui qui sait !

Attention : une affirmation n'est pas nécessairement « meilleure » qu'une question. Certaines sont lourdes à porter, par exemple : « Je ferai tout ce qu'il faut que je fasse. » La question « Qu'est-ce que je décide de faire ? » est peut-être mieux, le sujet saura choisir/améliorer.

Quelques exemples d'affirmations : « Je ferai le nécessaire pour y arriver », « Je m'en donne les moyens », « Je prends soin de moi et des autres », etc.

- En conclusion

Utilisez les informations dont vous disposez, essayez les États Internes du sujet et ses formulations en vous mettant à sa place. Proposez plusieurs filtres, formules de motivations, questions et, éventuellement, affirmations. En dernière analyse, il choisira. Il sait ce qui lui correspond et il doit être satisfait. Vous pourrez le voir et l'entendre.

L'organisation de ces trois éléments : filtre, question (ou affirmation) et motivations en une carte cohérente procure une compréhension unique du modèle du monde et permet de se diriger vers l'accomplissement de ses motivations.

Elle permet aussi de repérer ce qui pourrait l'en empêcher et ouvrir la porte à une deuxième carte. Cette dernière introduira les changements qui seraient

intéressants à envisager pour éviter les écueils et permettre au sujet de se réaliser et de s'épanouir en poursuivant avec succès ce qui est essentiel pour lui.

- Attention !

Au cours du processus qui consiste à établir sa carte, le sujet va prendre conscience d'un certain nombre de choses qu'il voudrait changer. Parfois, dans l'enthousiasme du moment, la tentation est grande pour lui de faire apparaître les modifications désirées sur cette carte. Ce serait une erreur. La carte doit être établie telle qu'elle est aujourd'hui. On gardera précieusement l'information qui concerne le changement souhaité. Il sera reporté sur la deuxième carte, celle qui inclut les modifications nécessaires pour que le sujet soit plus à même d'atteindre ses objectifs. Tant mieux si le travail accompli pendant l'établissement de la première carte a déjà permis d'engager un changement positif. Il faudra le vérifier à tête reposée en faisant la deuxième carte.

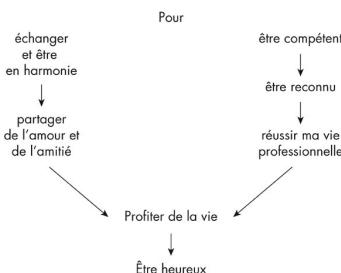


### **La carte 1 de Rodrigue**

*Voici à quoi ressemble la carte 1 de Rodrigue.*

*Tout ce qu'il faut savoir pour avancer et partager avec les autres.*

Comment m'y prendre ?



*Nous retrouverons Rodrigue un peu plus loin pour vous présenter sa carte 2, modifiée après l'analyse de la première.*

## Analyser la carte

L'analyse de la carte a pour but de repérer ce qui peut empêcher le sujet de vivre en accord avec ses valeurs, de se réaliser et de s'épanouir.

Quelques points pouvant donner lieu à des modifications :

Y a-t-il des manques ? Des domaines de vie qui ne sont pas mentionnés (personnel, familial, professionnel) ? Des valeurs qui ne sont pas présentes bien qu'elles soient importantes pour le sujet ? On peut vérifier avec le chapitre qui concerne les motivations.

Le sujet a-t-il une bonne estime de soi ? A-t-il confiance en lui, en ses capacités et en ses possibilités de progression ? Il est souhaitable qu'il ait une vision positive de lui-même. Cette dernière doit dépendre de lui et pas de l'opinion d'autrui.

Sa relation aux autres est-elle satisfaisante ?

Ne recherche-t-il pas des buts qui n'ont pas besoin de l'être puisqu'ils sont donnés à la naissance ? Par exemple, son existence : une motivation comme « exister » n'a pas de logique. La personne est là, devant vous, et si vous n'êtes pas victime d'une hallucination, elle existe ! Il convient donc de demander au sujet ce qu'« exister » signifie pour lui. Par ailleurs, sa valeur en tant que personne, sa sensorialité, sa capacité d'apprentissage ne doivent pas dépendre de la nécessité de faire ou de ne pas faire quelque chose. Par exemple, « Je veux être capable d'apprendre » ne convient pas : tout le monde peut apprendre et il ou elle a déjà appris beaucoup. On pourrait remplacer par : « Je veux continuer à apprendre » ou une autre formulation qui ne remet pas en question sa capacité d'apprentissage. De même, il n'y a rien à faire ni à avoir pour « être » (dans son sens « être soi »). En revanche, « faire » permet d'avoir quelque chose ou de faire autre chose, et « avoir » peut permettre de faire (on ne peut pas bricoler

sans outils !).

Y a-t-il des limitations (ce qui est restrictif ou impossible) ? Des obligations pesantes qui créent de la pression (« Je dois », « toujours », « rapidement », des EI Limitants intenses, etc.) ?

Certains buts sont-ils formulés de façon négative (« Je ne veux pas », « J'évite de », etc.) ? Dans certains cas, on pourra envisager de changer pour la version positive (ce que le sujet veut).

Bien entendu, il n'est pas question de tenter de changer tout ce qui est repéré, mais de faire un choix judicieux et écologique qui pourra entraîner d'autres changements positifs par la suite.

- Certaines modifications sont-elles nécessaires ?

La règle générale est qu'il faut faire peu de modifications. Certaines d'entre elles sont néanmoins nécessaires pour que la carte joue son rôle, c'est-à-dire qu'elle permette à son propriétaire de vivre en accord avec ses motivations essentielles. Bien entendu, « nécessaires » ou non, les modifications doivent être validées par le sujet concerné !

### Quelles sont-elles ?

Les questions fermées constituent un problème. La

réponse étant nécessairement « oui » ou « non », il est clair que lorsque c'est « non », la suite des motivations qui en dépendent est bloquée sur la ligne concernée. La personne n'a donc plus accès à la réalisation des motivations qui suivent. Transformer ce type de questions en une question ouverte constitue une modification très recommandable.

Retrouve-t-on dans le filtre les principales motivations (sous forme d'énumération ou grâce à une formule qui les englobe) ? C'est nécessaire : comment s'organiser pour obtenir quelque chose que l'on ne remarque pas ?

Y a-t-il une logique entre le filtre et la motivation finale ? Par exemple, un filtre qui mentionnerait le besoin impérieux d'être reconnu et aimé par les autres serait incompatible avec une motivation finale incluant « Je suis libre ». Il faudra trouver avec le sujet une solution qui prenne en compte cette prise de conscience.

## **Établir la carte 2 : la carte modifiée**

### **Comment procéder**

Le but de ce travail est de redonner du pouvoir au sujet, de lui permettre d'avoir un impact positif sur le monde, d'avoir un cadre de référence plus large, la liberté de ses choix, et de développer ses capacités et sa flexibilité.

Il est nécessaire de comprendre que rien ne peut être fait sans l'assentiment total du sujet. S'il n'est pas convaincu qu'il va adopter cette nouveauté, il ne faut pas la programmer. À l'inverse, un sujet trop enclin à « tout » changer ne pourra pas intégrer cette carte si différente de celle qui le guidait jusqu'alors. Il faut donc choisir soigneusement avec lui deux ou trois changements clés.

### **COMMENT CHOISIR UN CHANGEMENT ?**

1. Faire le changement qui paraît « évident » au sujet. Certaines prises de conscience ont préparé ce changement, dont la mise en place sera ainsi facilitée.
2. Choisir un point clé. Soit une question fermée, soit une incohérence entre le filtre et les motivations. Un point clé peut aussi être spécifique. Par exemple, telle personne qui mentionne presque exclusivement ce qu'elle doit ou veut faire pour les autres et n'évoque pas ses propres besoins. Il faudra les introduire d'une façon ou d'une autre en les ajoutant, sans supprimer de façon inconsidérée son attitude vis-à-vis d'autrui qui est, à l'évidence, centrale aujourd'hui.

- **Vérifier l'écologie des modifications envisagées**

Chaque modification doit être réaliste (dans ce cas, cela signifie réalisable au quotidien par le sujet).

Aucune modification ne doit présenter d'inconvénient que le sujet n'aurait pas évalué et considéré comme acceptable.

Le changement ne doit pas entraîner la disparition des avantages éventuels de la situation présente. Si c'est le cas, le sujet accepte-t-il cette disparition de plein gré parce que les avantages sont bien supérieurs ?

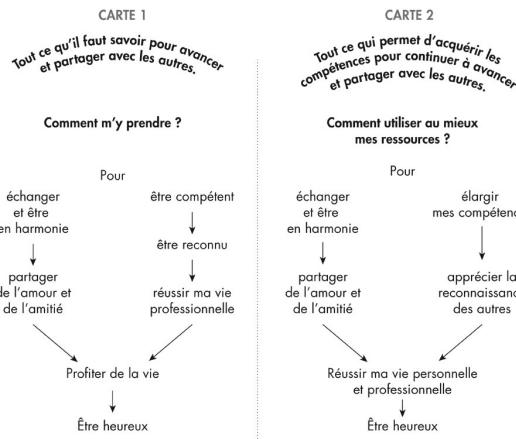
En général, le sujet est enchanté de sa carte modifiée. Elle ne doit pas être reléguée dans un tiroir, mais être affichée dans un endroit où il pourra la voir et la relire au quotidien (il n'est cependant pas nécessaire de l'afficher dans le salon).

Bien entendu, il est possible que le sujet ait besoin d'aide pour mettre en œuvre certains changements importants. Les protocoles de la PNL sont une aide précieuse, de même que tout accompagnement choisi par la personne concernée.



### Quels changements pour Rodrigue ?

*Voyons ce qui a donné lieu à une modification entre la carte 1 et la carte 2 de Rodrigue.*



*Rodrigue n'a pas de modifications « nécessaires » (pas de question fermée, pas d'incompatibilité évidente entre son filtre et sa motivation essentielle). Sa carte 1 révèle dans le filtre qu'il exige de lui des performances exagérées (« Tout ce qu'il faut... »). Elle montre aussi un « déficit » de confiance en soi dans les motivations (« être compétent » suppose qu'il ne l'est pas ou pas assez, et « être reconnu » signale une « soif » et très probablement une incapacité à remarquer la reconnaissance et à l'apprécier lorsqu'elle est là), et la question (« Comment m'y prendre ? ») présume une certaine perplexité.*

*Comme vous le voyez, le filtre (« Tout ce qu'il faut savoir », lourd à porter !) a été modifié. Avec sa coopération, nous avons trouvé le second filtre, qui introduit l'idée de l'acquisition des compétences et supprime le « Il faut ». Par ailleurs, « continuer à avancer » reconnaît les « avancées » déjà accomplies.*

*Le changement de question met en avant l'existence et l'utilisation des ressources de Rodrigue, ce qui, à l'évidence, est plus engageant que la perplexité que révélait la première question. Attention, nous n'aurions pas pu aboutir à ce changement si Rodrigue avait dit qu'il n'avait pas de ressources ou qu'il ne les utilisait pas !*

*La colonne de gauche convient à Rodrigue et ne change pas.*

*Celle de droite introduit plusieurs changements importants :*

- « Élargir mes compétences » tient compte des compétences existantes de Rodrigue (qui convient qu'il en a) alors qu'« Être compétent » montrait qu'il était dans le doute à ce propos.
- « Apprécier la reconnaissance des autres » invite Rodrigue à la remarquer et à la reconnaître.
- Le dernier changement – « Réussir ma vie personnelle et professionnelle » –, qui entraîne « Être heureux », a été choisi spontanément par Rodrigue, qui a considéré que c'était parfait pour terminer sa nouvelle carte, dont il était enchanté.

*Le travail fait ensemble pour y parvenir avait déjà installé ou commencé à installer ces changements. Bien entendu, toutes ces modifications ont été le fruit d'un dialogue, et la formulation finale est celle qui convenait parfaitement à Rodrigue.*

*La suite a montré que Rodrigue avait largement bénéficié de ce travail. Il a décidé de faire quelques formations pour acquérir des compétences qui l'intéressaient et a obtenu un avancement dans sa profession, signe indubitable de reconnaissance !*

### **3. CHANGER CE QUI POSE PROBLÈME**

S'il est essentiel de savoir ce que nous voulons et de disposer des meilleurs moyens pour atteindre nos buts en accord avec ce qui nous motive vraiment, il est difficile d'affirmer que notre vie deviendra instantanément un chemin parsemé de roses et que rien ne pourra plus nous toucher. Peut-être avons-nous pris quelques kilos indésirables ? Sommes-nous tout à fait sûrs de ce que nous voulons ? Sans compter que les autres semblent parfois s'ingénier à nous contrarier... La liste n'est pas close.

Au cours de ce chapitre, nous traiterons des moyens pour régler les petits et même les grands problèmes que nous pouvons tous rencontrer au cours de notre vie. Ceux qui peuvent s'envoler comme par enchantement, ceux qui méritent que nous prenions le temps de faire le

nécessaire. Les conflits que nous rencontrons avec les autres mais aussi avec nous-mêmes. Les croyances que nous avons mises en place il y a parfois bien longtemps, mais qui ne nous aident pas à vivre une vie épanouissante. Nous verrons aussi comment nous libérer des fardeaux du passé et des séquelles des éventuels traumatismes que nous avons pu subir. Il est rare, par exemple, que nous atteignons un âge avancé sans avoir perdu un être cher, sans compter les accidents matériels ou émotionnels auxquels nous avons dû faire face. Certains protocoles comptent parmi les plus célèbres réussites de la PNL et nous prouvent que nos problèmes sont autant de vecteurs pour avancer vers l'équilibre et la réussite de notre vie.

## **LES CHANGEMENTS « ÉCLAIR »**

Parfois, certains problèmes peuvent disparaître « en un clin d’œil », il suffit de dire ou de faire ce qu’il faut au bon moment !

### **Le Recadrage de sens : et si cela voulait dire autre chose ?**

Même si nous tournons en rond depuis un certain temps ou même un temps certain sans pouvoir résoudre un problème qui nous préoccupe, celui-ci peut parfois disparaître en un instant.

Ce miracle peut se produire grâce à un « Recadrage ». Comme son nom l’indique, un Recadrage est un changement de « cadre », en l’occurrence un changement de cadre de référence et, par là même, un changement de croyance à propos de ce qui pose problème.

Un exemple : Emma pleure dans le cabinet de sa « psy », elle a l’impression que personne ne l’écoute, que ni son

mari ni ses deux enfants ne lui accordent la moindre importance.

Elle se donne beaucoup de mal pour garder une maison impeccable et accueillante et, aussitôt rentrés, ils s'ingénient à mettre du désordre partout. Ils « essuient » même leurs chaussures sales sur le tapis !

Arlette, la psychothérapeute, convient que tout cela est contrariant (synchronisation), puis elle lui propose un « rêve éveillé ».

Emma en état de relaxation, Arlette l'invite à imaginer qu'elle vient de ranger, de faire le ménage : l'ordre et la propreté règnent.

« Il n'y a **aucun bruit**, la maison est **vide** et **personne** ne rentre. Vous êtes **seule, toute seule**. » Arlette prolonge le silence.

Emma ouvre des yeux embués : « Ils ne rentrent pas ? Mais c'est affreux ! »

« Ah, dit Arlette, si c'est ainsi, chaque fois que vous verrez des choses qui ne sont pas à leur place ou des traces sur le tapis, vous vous souviendrez de l'importance de chacun des membres de votre famille et vous vous réjouirez de leur présence à vos côtés. »

Qu'est-ce qui a changé ?

Dans un premier temps, pour Emma, le désordre signifie que les membres de sa famille ne lui accordent pas d'importance.

Dans le rêve éveillé, Arlette enchaîne les mots qui évoquent la privation (« aucun bruit », « vide », « personne », « seule », « toute seule »).

Après son intervention, les choses se sont inversées : si tout est impeccable, Emma est seule. En revanche, le désordre est le signe d'une présence à laquelle Emma accorde beaucoup d'importance.

Emma a cessé de se plaindre du désordre !

Tout comme Virginia Satir, Milton Erickson était amateur de Recadrage. Il s'arrangea un jour pour marcher sur les pieds d'une jeune fille qui était obsédée par leur taille, qu'elle trouvait exagérée, et l'apostropha, feignant l'agacement : « Il n'y a pas idée d'avoir d'aussi petits pieds, je ne les avais pas vus ! »

Effectuez un Recadrage personnel : êtes-vous paresseux ? N'êtes-vous pas plutôt une personne qui sait s'arrêter pour prendre soin d'elle, de sa santé et de son bien-être ? Si vous ne vous trouvez pas « paresseux », il vous faudra adapter votre Recadrage au « défaut » que vous vous reprochez !

## **Le Recadrage de contexte : et si c'était utile ?**

Le Recadrage de contexte fonctionne de façon assez similaire, mais il s'applique à une action ou à un événement. Ces derniers peuvent sembler néfastes mais pourraient bien être un atout dans des cas ou des circonstances différents.

Un conte charmant illustre cette idée. Un jour, le cheval d'un paysan est volé. L'entourage le plaint : « Quel malheur ! » Le paysan répond : « Qui sait ? » Quelques jours après, la guerre est déclarée dans le pays et les chevaux sont réquisitionnés. L'entourage se réjouit pour lui. « Qui sait ? » dit le paysan. Un beau jour, le cheval revient au berçail entraînant avec lui une jument sauvage. « Quelle chance ! » disent les voisins. « Qui sait ? » dit encore le paysan. En montant la jument, son fils tombe et se casse la jambe. L'entourage compatit et le paysan réagit de façon identique : « Qui sait ? » Quelques jours plus tard, les lieutenants du roi enrôlent de force dans l'armée tous les jeunes gens valides... L'histoire pourrait se poursuivre, mais ce n'est pas vraiment utile, vous avez compris le message !

Ni les Recadrages de sens ni les Recadrages de contexte ne sont automatiquement acceptés par les personnes à qui on les destine. Ils constituent cependant un moyen très

économique de changer une croyance négative ou de relativiser les choses.

La position que l'on occupe dans l'esprit du destinataire peut jouer un rôle important, mais pas nécessairement. Quoi qu'il en soit, si un Recadrage vous vient à l'esprit, il mérite d'être tenté.

Un exemple : Barbara est très déçue, les amis qui l'avaient invitée à passer une semaine de vacances avec eux ont un contretemps. « Et si tu en profitais pour faire ce stage de danse dont tu parles depuis longtemps ? Je le fais et les dates sont presque les mêmes », dit son amie Eva. « Ça, c'est une vraie bonne idée », déclare Barbara, convaincue.

## **RÉSOUDRE LES CONFLITS INTERNES**

Comme leur nom l'indique, les conflits internes naissent d'un désaccord avec... nous-mêmes. Autrement dit, toutes les parties de nous ne sont pas du même avis. Les protocoles suivants ont pour but de rétablir l'harmonie.

### **Le Recadrage en 6 points : se débarrasser des compulsions**

Appelé aussi Recadrage en 6 pas ou en 6 étapes, le Recadrage en 6 points est l'un des grands « classiques » des protocoles de changement. Présenté par Grinder et Bandler dès les débuts, il s'appuie sur la notion de parties de la personnalité et postule un conflit entre soi-même et une Partie de soi qui n'en fait qu'à sa tête.

À l'inverse des techniques que l'on peut utiliser directement pour soi-même, le Recadrage en 6 points se pratique avec un guide. On peut choisir un professionnel de l'accompagnement ou faire appel à un ami qui connaît

bien la PNL. En effet, il faut un peu d'habitude ! Se lancer sans expérience n'est pas « dangereux », le seul risque est... que l'on s'embrouille un peu et que ça ne marche pas. Les consignes s'adressent donc au guide.

Dans la mesure où c'est un Recadrage, nous savons qu'il s'agit de voir les choses d'une autre façon. Ce faisant, on rétablira la paix et le bien-être.



## **LE PROTOCOLE : QUAND UTILISER LE RECADRAGE EN 6 POINTS ?**

On y a recours lorsque le plaignant considère qu'il est incapable d'agir comme il a décidé de le faire et que l'on peut attribuer ce problème à une Partie de lui qui l'en empêche.

On peut dénombrer trois cas de « plainte » :

1 Point 1 : Identifier le comportement à changer

1. Je veux faire quelque chose mais je n'y arrive pas : ranger mon bureau, faire du sport, etc. (la Partie m'en empêche par des moyens que je n'arrive pas à contrôler).
2. Je ne veux plus faire quelque chose, mais je le fais quand même : me ronger les ongles, finir la tablette de chocolat, etc. (la Partie fait le nécessaire pour que je « craque »).
3. On peut aussi faire un Recadrage en 6 points avec une personne qui présente un problème psychosomatique : maux de tête, douleurs, et autres soucis répétitifs. Bien entendu, dans ce troisième cas, on s'assure qu'elle a consulté un médecin et que le problème en question est bien psychosomatique. On considère alors que c'est une

Partie d'elle qui le génère pour des raisons mystérieuses qui lui sont propres.

2 Point 2 : Identifier la Partie responsable et créer les conditions favorables

Pour résoudre le problème dans les meilleures conditions, on doit s'assurer que l'on part sur de bonnes bases : il faut vérifier que le sujet est d'accord avec quelques postulats qu'on va lui présenter. C'est une nécessité pour qu'il collabore.

L'éducation du sujet

Ange ronge ses ongles, il veut cesser de le faire mais n'y parvient pas.

La première étape est de lui présenter les choses de la façon suivante : « Si je comprends bien, **c'est comme si une Partie de toi te mettait des bâtons dans les roues.** » Il est très rare que l'intéressé ne soit pas d'accord.

*Ange acquiesce. On peut alors poursuivre.*

Il est également important d'**établir une différence entre le comportement lui-même et la Partie qui le produit.** En général, ce point ne pose pas de problème non plus, après tout nous ne sommes pas nos comportements.

Ange est d'accord avec l'idée qu'une Partie agit contre son gré : « Oui, on peut dire ça comme ça. »

On va alors affirmer que cette Partie agit ainsi parce que **son comportement a une fonction positive** (troisième point). À ce point les choses ne sont pas nécessairement gagnées d'avance. En effet, le sujet est souvent en colère contre cette Partie, et il arrive souvent qu'il lui attribue une **fond... négative** (la Partie serait « méchante » et chercherait à lui nuire !). En général, il n'est pas trop difficile de démontrer que cette idée n'est pas bonne. « Pourquoi t'en voudrait-elle ? lui dirons-nous. Et puis, dans la vie, pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? En général, parce que nous trouvons que c'est la

meilleure chose à faire et nous avons nos raisons pour le penser ! La Partie ne fait pas exception. »

*Ange ne pense pas que la Partie est méchante, mais il la trouve « têtue », ce qui le contrarie ! L'idée qu'elle puisse avoir une « bonne raison » lui semble plausible et il acceptera de la remercier, non pour ce qu'elle le pousse à faire mais pour sa bonne intention. Ce point est essentiel pour que la Partie, se sentant reconnue, coopère !*

Notons au passage que l'hypothèse selon laquelle nous abriterions quelques démons saboteurs ne fait pas partie des croyances retenues par la PNL. Elles n'aident pas à résoudre les problèmes : se faire la guerre à soi-même est une solution peu engageante et très peu efficace.

Assurons-nous ensuite que notre cobaye est d'accord avec l'idée qu'**il y a toujours plusieurs comportements pour satisfaire une fonction positive** (quatrième point). La Partie est très attachée à sa fonction positive (c'est son « rôle »), mais tout comportement qui « marcherait » aussi bien ou même mieux pour la satisfaire lui conviendrait.

*Ange écoute avec attention.*

3 Point 3 : Reconnaître et interroger la Partie responsable du comportement

À ce point, le sujet doit être d'accord avec l'idée que si la Partie est très attachée à sa fonction positive, tout comportement qui « marcherait » aussi bien ou même mieux pour la satisfaire lui conviendrait.

*Ange trouve l'idée logique. Il va donc accepter de remercier la Partie responsable du comportement, non pour ce qu'elle fait mais pour sa fonction positive ou bonne intention.*

Avec ce remerciement – qui doit être sincère –, nous avons rétabli le rapport entre le sujet et sa Partie. Il peut alors lui demander : « Quelle est ta fonction positive ? » Assurons-nous ensuite qu'il est d'accord avec l'idée qu'il y a toujours plusieurs comportements pour la satisfaire.

4 Point 4 : Solliciter la Partie créative pour disposer de nouvelles

options

Nous devons maintenant vérifier que notre sujet n'est pas non plus opposé à l'idée que **chacun de nous possède une Partie créative**. Il ne s'agit pas de faire concurrence à Rodin ou à Picasso, mais de trouver des moyens pour résoudre de petits problèmes de la vie quotidienne, de prendre plaisir à arranger un bouquet de fleurs, de réparer un objet, etc.

Ayant vérifié qu'Ange accepte les éléments que nous venons d'exposer, le guide va l'aider à faire le nécessaire pour rétablir l'harmonie.

Le guide : « Demande à la Partie créative qui est en toi si elle est d'accord pour coopérer. Tu peux te détendre et peut-être fermer les yeux pour mieux te concentrer. Demande-lui de t'envoyer un signal pour manifester son accord... »

Si votre sujet est perplexe, vous pouvez lui dire que le signal peut être un sentiment de congruence interne : « Si on te demande si ton prénom est bien X (le tien), tu ressens le fameux signal (signal "oui"). Il est très différent de celui que tu ressentirais si ton interlocuteur se trompait de prénom (signal "non"). »

*Ange ressent un sentiment de congruence interne et considère que tout va bien.*

Le guide : « Maintenant, demande à ta Partie créative de te fournir d'autres solutions, des solutions qui marcheraient aussi bien, ou même mieux, pour satisfaire l'intention positive. Cela ne veut pas dire que la Partie responsable du comportement devra accepter ces solutions. Pour l'instant, il s'agit seulement de trouver des idées. Quand ta Partie créative t'aura donné au moins trois solutions, fais-moi signe. »

*Ange rit et partage les idées « bizarres » qui lui sont venues : la Partie suggère qu'il se gratte la tête, qu'il s'inscrive à un cours de yoga ou qu'il mange un ou deux petits-beurre (Ange en raffole). L'aspect inattendu des solutions est de bon augure. En effet, il ne s'agit pas de réfléchir consciemment à ce que l'on pourrait faire « à la place ». À la réflexion, Ange pense que l'idée du yoga est sans doute bonne. Il se*

*trouve trop nerveux, trop pressé, « ça me calmerait ». D'ailleurs, se gratter la tête le calme aussi !*

Lorsque le sujet donne le signal (ou partage les solutions), demandez-lui de remercier la Partie créative.

*Ange s'exécute.*

#### 5 Point 5 : Mettre les nouveaux comportement en application

Le guide : « Reprends contact avec la Partie responsable du comportement et demande-lui si elle trouve ces solutions appropriées. Attends le signal “oui”. Si c'est le cas, est-ce que tu es d'accord pour les utiliser à l'avenir ? Si tu veux, tu peux mettre ces solutions à l'essai, par exemple pendant quinze jours, un mois ou plus, à ta convenance. Tu pourras alors les adopter définitivement si cela te convient. »

*Ange : « Très bien, il faudra que je mette un paquet de petits-beurre sur mon bureau » (en général, c'est là qu'il se ronge les ongles).*

#### 6 Point 6 : Vérifier l'écologie des solutions envisagées

Nous avons déjà mis l'accent sur l'importance de l'écologie. En l'occurrence, il s'agit de vérifier que toutes les Parties du sujet sont bien d'accord pour que ces solutions soient utilisées.

Le guide : « Maintenant, demande s'il y a une Partie de toi qui ne serait pas d'accord avec cet arrangement. Attends quelques secondes, si aucune Partie de toi ne se présente, nous avons terminé. »

Au cas où une Partie se manifeste, on lui demande ce qui ne lui convient pas et on reprend la procédure avec elle à partir du point 3.

Ce procédé a l'inconvénient d'allonger le temps nécessaire avant de conclure. On peut aussi proposer à la personne de ne pas utiliser l'option « remise en cause » et d'en trouver une autre ou de garder seulement les deux qui sont acceptées.

*En ce qui concerne Ange, une Partie se manifeste. Elle ne veut pas qu'il prenne l'habitude de se bourrer de petits gâteaux. Ange supprime le*

*paquet sur le bureau et décide d'essayer les deux autres solutions.*

Ange a cessé très rapidement de se ronger les ongles (avant même d'avoir commencé les cours de yoga). Aux dernières nouvelles (trois mois après), il n'avait pas recommencé.

## **Le Squash visuel : réconcilier deux Parties en désaccord**

Le squash visuel s'utilise lorsque deux Parties d'une personne ne sont pas du même avis à propos d'un but à atteindre ou d'une décision à prendre. La **bonne intention** de chacune des Parties est fondée sur une **valeur différente**.

Le but du Squash est de rétablir l'harmonie en amenant les Parties à trouver une ou plusieurs valeurs qu'elles partagent et à coopérer ou à réaliser qu'elles peuvent se fondre en une seule et même Partie qui poursuit un but commun.

Chloé se marie dans deux semaines. Elle a choisi sa tenue et cherche la paire de chaussures qui conviendra. Elle entre dans un magasin et essaye un modèle qui serait parfait. Pourtant, elle est perplexe. Une Partie d'elle veut ces chaussures qui sont ravissantes et vont si bien avec sa robe, une autre constate que les chaussures ne sont pas vraiment confortables. Que faire ? Chloé Partie 1 pense qu'elle ne trouvera pas mieux et qu'après tout, elle ne va

pas les mettre tous les jours ! Chloé Partie 2 objecte qu'elle va les porter toute la journée, qu'elle sera souvent debout, qu'elle dansera avec et que, dans un jour pareil, ce serait bien dommage de ne penser qu'à ses pieds douloureux.

Chloé sort du magasin sans savoir si elle y retournera. Elle se rend alors chez sa sœur, avec laquelle elle a prévu de déjeuner. Cette dernière, qui s'est formée à la PNL, lui propose un Squash visuel.



## LE PROTOCOLE

1 Chercher la fonction positive (les buts, la valeur) propre à chacune des Parties : que veulent-elles ? En quoi est-ce important ?

*Pour Chloé, la Partie qui veut acheter les chaussures (Partie 1) a pour but l'**esthétique**, qui est une valeur importante pour elle. La Partie 2 cherche le **confort**, qui lui semble important aussi.*

2 Donner à chacune des Parties un nom qui évoque leur bonne intention.

Ici, « esthétique » et « confort », mais Chloé aurait pu trouver d'autres mots.

*Demander aux Parties de venir chacune sur une main de la personne.*

*Chloé met la Partie 1 sur sa main droite et la Partie 2 sur la gauche. Elle se fait une représentation de chacune d'elles et ressent leur présence.*

3 Démarrer avec l'une des Parties puis passer à l'autre et remonter la

hiérarchie des valeurs de chacune d'elles jusqu'à trouver leur valeur commune.

Remonter la hiérarchie des valeurs consiste à chercher quelle valeur est encore plus importante que la précédente.

*Pour Chloé Partie 1, l'esthétique donne l'harmonie qui donne du plaisir qui permet de profiter du moment. Profiter du moment permet d'être heureux, car la vie est une suite de moments présents !*

*Pour Chloé Partie 2, le confort donne du bien-être qui permet de profiter du moment présent (ce qui, comme elle nous l'a dit précédemment, permet d'être heureux).*

Nous n'avons pas besoin d'aller jusque-là pour avoir un accord. Les deux Parties veulent « **profiter du moment présent** ». Nous avons donc trouvé le but commun.

N.B. : Il est utile de noter la hiérarchie des critères de chaque Partie sur deux colonnes verticales parallèles, car on aura besoin de se souvenir de la formulation exacte de chaque niveau et on visualisera de façon claire le moment où la valeur est la même de chaque côté.

#### 4 Chercher les qualités de chacune des Parties.

*Selon Chloé, la Partie 1 est gaie, créative et optimiste. La Partie 2 est factuelle, raisonnable et logique.*

On lui demande alors quelles sont les qualités de l'une qui seraient utiles à l'autre.

*Elle pense que la logique et le raisonnement seraient utiles à la Partie 1 et que l'optimisme serait bien pour la Partie 2.*

On demande alors à chacune des Parties si elles sont d'accord pour donner leurs qualités à l'autre.

*Chloé n'y voit que des avantages, et les parties acquiescent.*

#### 5Résoudre le conflit.

Attirer l'attention des Parties sur le fait qu'elles poursuivent le même but. On peut maintenant obtenir l'accord selon lequel elles vont travailler ensemble pour l'atteindre.

#### 6 Procéder à l'intégration.

Demander aux Parties de quelle façon elles veulent réaliser cette intégration : se fondre en une seule Partie ou travailler en étroite collaboration.

*Chloé choisit la fusion, mais ce choix n'est pas nécessaire pour réussir le Squash et continuer.*

Réaliser concrètement cette intégration en rapprochant les deux mains, qui doivent se toucher. On va alors incorporer cette représentation en plaçant les mains sur sa poitrine. (On ne laisse jamais « traîner » les Parties à l'extérieur de soi !)

*Chloé ferme les yeux et réintègre ses Parties réconciliées.*

Il n'est pas nécessaire d'être formé à la PNL pour exécuter le Squash visuel, mais un guide est utile. Quel que soit votre choix, il est essentiel de comprendre le but de chaque étape et de les suivre attentivement.

## **La Négociation entre Parties : à chacune son territoire**

Rapide à exécuter, la Négociation entre Parties fonctionne très bien lorsque chacune des deux Parties concernées essaye d'empêcher l'autre de faire ce qu'elle veut. En l'absence de réciprocité, on utilisera une technique différente, par exemple le Squash visuel.

Un exemple permet de comprendre de quoi il retourne.

Carole est bien décidée à traiter les papiers administratifs qui traînent sur son bureau. Il faut **être organisée** et ce n'est pas le cas ! Chaque fois qu'elle décide de s'y mettre, une petite voix (celle d'une autre Partie d'elle-même) lui suggère de faire une promenade dans la nature, il fait si beau ! Ou alors, c'est l'heure d'aller au marché pour acheter des légumes frais, car c'est bon pour **la santé**. Lorsqu'elle décide de cuisiner « light » et que l'épluchage prend du temps, la première Partie se manifeste en lui faisant remarquer qu'elle en perd beaucoup alors que les papiers importants s'accumulent. Résultat, Carole est en permanence insatisfaite. La Partie 1 est critiquée par la Partie 2, qui subit les reproches de la Partie 1.

Attention : souvenez-vous que la technique est réservée aux conflits de « territoire » (espace/temps), et que son but n'est pas d'obtenir une coopération mais une neutralité bienveillante pour les activités de l'autre Partie.



## LE PROTOCOLE

- 1 Identifier les deux Parties.
- 2 Demander à chacune quelle est sa fonction positive.

*Dans l'exemple de Carole, la Partie 1 déclare qu'elle veut être **organisée** et la Partie 2 qu'elle veut être en **bonne santé**.*

3 Demander à chacune des Parties successivement :

- Si sa fonction positive est très importante pour elle.

*Chaque Partie acquiesce.*

- Si l'autre Partie l'empêche parfois de fonctionner.

*Les deux le confirment.*

- Si sa fonction positive est **suffisamment importante pour qu'elle laisse l'autre agir sans intervenir à condition que l'autre Partie fasse de même avec elle.**

*Vu comme ça, chaque Partie est d'accord !*

4 Demander à chacune des Parties successivement si elle s'engage à se conformer à cet accord pendant un certain temps. Faire spécifier la durée, sachant que si elles en sont contentes, il sera pérennisé.

*Les Parties de Carole sont d'accord pour essayer pendant trois semaines et pour continuer si tout se passe bien.*

Si l'une des Parties avait manifesté un désaccord, il aurait fallu renégocier ou utiliser le protocole précédent.

## **La Transformation Essentielle : mettre toutes nos Parties au service de notre valeur fondamentale**

Nous devons ce protocole de deuxième génération à deux sœurs : Connirae et Tamara Andreas.

À l'instar des autres techniques qui traitent des conflits internes, on utilise le modèle des Parties de la personnalité en prenant appui sur la bonne intention du

comportement ou de l'État Interne incriminé.

Comme son nom l'indique, ce protocole constitue une intervention majeure. En partant de l'insatisfaction d'une Partie de la personnalité qui peut être d'une importance relative, elle permet de trouver la motivation fondamentale du sujet. Le résultat de cette intervention sera ensuite généralisé pour que toutes les Parties gardent ce but fondamental comme façon d'être au monde avec les conséquences positives que cela suppose, notamment en termes de cohérence, de satisfaction et de motivation.



## LE PROTOCOLE

Le protocole n'est pas compliqué si l'on suit attentivement les consignes, mais il est relativement long, et un guide compétent sera utile.

1 Partir d'un État Interne ou d'un comportement insatisfaisant pour le sujet et demander un exemple.

*Alexandre se sent « insuffisant ». Son exemple est professionnel : il n'est pas content de sa position dans l'entreprise pour laquelle il travaille.*

2 Le sujet entre en contact avec la Partie responsable du comportement ou de l'État Interne et la remercie pour son intention positive, quelle qu'elle soit. Il lui demande alors de bien vouloir la lui communiquer et écoute la réponse.

*La Partie d'Alexandre qui envoie ce sentiment d'insuffisance veut le pousser à « réussir mieux et plus vite ».*

À partir de l'intention positive citée par la Partie, le guide aide le sujet à remonter la chaîne des motivations en posant **répétitivement** la question suivante : « Et si tu as X (la motivation citée), qu'est-ce que cela te permet et qui est encore plus important pour toi ? » et ce jusqu'au but fondamental (valeur essentielle), qui doit être une qualité d'être.

*En ce qui concerne Alexandre, « réussir plus vite » donnerait « Je serai considéré ».*

*S'il est « considéré », Alexandre se sentirait « reconnu ».*

*« Si je suis reconnu, dit Alexandre, je pourrai réussir ma vie.*

*Et si je réussis ma vie, je serai “comblé”.* »

Être comblé ne donne rien de plus, c'est sa motivation essentielle.

3 Arrivé à la motivation essentielle, le guide ancre (par exemple, sur le bras du sujet) le sentiment (l'EI) qui l'accompagne.

4 Le guide demande à cette Partie d'Alexandre qui a cru qu'il était nécessaire de passer par tous ces intermédiaires pour être en contact avec sa motivation essentielle (être comblé) quel est son âge.

*Intuitivement, Alexandre pense que cette Partie a 6 ou 7 ans (il se souvient qu'il était félicité pour ses bons résultats à l'école et qu'à ces occasions, il se sentait vraiment reconnu et comblé).*

5 Le guide lui explique alors que, bien qu'elle ait pu le croire à cet âge, la Partie n'a pas besoin des intermédiaires, car cette dernière motivation étant une qualité d'**être**, il n'a rien à **faire** pour la ressentir.

*Alexandre écoute attentivement.*

Le guide réactive l'Ancre posée en 3 (et la maintient jusqu'à la 7<sup>e</sup> étape comprise). Il passe alors en revue l'un après l'autre tous les buts intermédiaires de la Partie, en commençant par le dernier cité avant la motivation essentielle (le sujet écoute, les yeux fermés). Pour chacun

des buts, il demande au sujet en quoi le fait d'être en contact avec sa motivation essentielle transforme sa perception du monde au niveau en question (il peut le faire « dans sa tête » ou à haute voix).

*Alexandre reste concentré et silencieux.*

6 Arrivé au contexte de départ, le guide demande au sujet comment la sensation d'être en contact avec son but essentiel change **son ressenti et son comportement**.

*Alexandre partage son sentiment de confiance en lui. Il sent qu'il saura se comporter avec assurance.*

7 Le guide lui demande alors de ressentir le sentiment dans tout son corps et de faire grandir la Partie en âge jusqu'à aujourd'hui avec la sensation qui accompagne son but essentiel (il continue à stimuler l'Ancre posée en 4 tout au long du processus).

8 Le guide demande à la Partie devenue adulte comment elle considère, maintenant, chacun des buts cités précédemment (il les nomme en prenant assez de temps pour que le sujet apprécie chacun d'eux).

*Alexandre écoute, les yeux fermés, très détendu, l'air heureux.*

## GÉNÉRALISATION

9 Le guide vérifie ensuite avec le sujet l'écologie d'une généralisation de la sensation d'être en contact avec le but essentiel : y a-t-il une Partie qui n'est pas d'accord ? (Le cas doit être très rare, je ne l'ai jamais rencontré, mais il faut vérifier tout de même !)

*Alexandre n'y voit aucun inconvénient.*

- ▶ S'il y a un inconvénient, chercher l'intention positive de la Partie et reprendre le processus à partir de l'étape 3.
- ▶ Si ce n'est pas le cas, poursuivre.

J Le guide demande au sujet de se placer en imagination avant sa naissance sur sa ligne du temps (posée par terre ou imaginée dans

l'espace). Le sujet avance vers l'avenir, en contact avec son but essentiel (le guide tenant l'Ancre posée en 4) comme façon d'être au monde.

*Alexandre choisit la ligne posée au sol et avance, les yeux fermés, avec l'aide de son guide.*

K Le sujet refait le même parcours sans Ancre (la calibration doit être identique).

L Projection dans l'avenir : le guide demande au sujet d'imaginer le futur. Comment les choses seront-elles à partir d'aujourd'hui ? Le sujet n'a pas besoin de verbaliser, sauf s'il le désire, mais si tout va bien, il doit manifester la même calibration.

*Alexandre avance vers l'avenir, « comblé » !*

Bien entendu, nous pouvons nous demander s'il est possible de se sentir « comblé » ou « heureux » en permanence. Vous l'aurez compris, il s'agit surtout de se considérer comme **une personne** heureuse, même si les circonstances ne sont pas favorables. L'expérience prouve que c'est, fort heureusement, possible.

# **CHANGER LES CROYANCES QUI NOUS NUISENT**

## **Quelles sont les caractéristiques essentielles des croyances ?**

### **Les croyances et les faits**

Dans le cadre de la PNL, il est important de faire la différence entre les **faits**, qui sont de l'ordre du VAKO externe (ceci est une chaise, il y a quatre personnes dans cette pièce, etc.), et l'**opinion** que nous formons à propos de ces faits (la chaise est jolie ou démodée, les personnes sont sympathiques ou non, etc.). Il s'agit alors de croyances.

### **Le fonctionnement des croyances**

Rappelons-le, nos croyances – que nous considérons le plus souvent comme « vraies » – sont organisées en un tout qui tend vers la cohérence. Ainsi, nous acceptons ou nous refusons une nouvelle croyance après avoir testé (en général inconsciemment) sa compatibilité avec notre

modèle du monde tel qu'il est à ce moment-là. Une fois une croyance adoptée, nous avons tendance à la valider en filtrant ou en déformant ce qui ne concorde pas avec elle.

La croyance sera ainsi perpétuée, même face à des contre-exemples observables (le contre-exemple sera alors considéré comme l'exception qui confirme la règle). La cohérence de notre modèle du monde est ainsi maintenue.

### **UNE PETITE HISTOIRE DE CROYANCES**

À une époque où l'on pouvait baisser la vitre dans les trains, un monsieur sort d'un gros sachet de la poudre blanche qu'il jette par la fenêtre au fur et à mesure que le train avance. Intrigué, son voisin s'enquiert de l'utilité de ce comportement. « C'est de la poudre pour éviter les éléphants qui pourraient faire dérailler le train », explique le monsieur. « Mais il n'y a pas d'éléphants par ici », objecte le voisin surpris. Le monsieur sourit d'un air entendu : « Efficace, hein ? »

Comment nos croyances se présentent-elles ?

Les croyances se présentent sous des formes différentes. Nous avons déjà présenté **les Présuppositions et présupposés** (notamment ceux de la PNL), **les critères et les valeurs**.

**Les règles** sont des croyances qui portent sur ce qu'il faut faire dans telle ou telle circonstance. Ainsi, on peut

distinguer deux sortes de croyances : celles qui portent sur ce qui est (dans l'esprit de la personne, bien entendu) et celles qui portent sur ce que l'on doit faire. Par exemple : « Les chiens peuvent être dangereux » (ce qui est), et s'il en est ainsi : « Il faut être prudent avec des chiens que l'on ne connaît pas. » On remarquera que nos croyances et nos règles peuvent être utiles !

Seules les croyances généralisées sur ce qu'il faut faire sont des règles. Celles qui portent sur un contexte ponctuel, par exemple : « Il faut que je fasse les courses aujourd'hui », ne sont pas des règles.

Comment nos croyances se forment-elles ?

Pour être en mesure de faire face aux diverses circonstances de son existence, l'enfant doit **attribuer un sens** à ce qu'il observe et **prendre des décisions** sur ce qu'il convient de faire quand le cas se présente. C'est un processus fort utile pour établir sa carte du monde et savoir comment se comporter dans la vie.

La mise en place d'une croyance et/ou d'une règle peut se faire de différentes façons :

Par adoption des croyances culturelles et familiales, c'est-à-dire par répétition.

*Doriane ne passait jamais sous une échelle, car cela*

*« portait malheur ». Clara, sa fille, ne peut s'empêcher de faire le détour.*

En réaction à une seule expérience si celle-ci a un impact suffisamment fort (positif ou négatif).

*Si un petit enfant se brûle avec le fer à repasser, il décidera de ne plus y toucher.*

À la suite d'expériences répétitives produisant un effet cumulatif.

*Si papa et/ou maman répètent très souvent que la vie est dure ou, au contraire, qu'elle est belle, je vais probablement le croire.*

Par une combinaison de ces différents moyens : culture, répétitions, expérience marquante.

Par voie de conséquence, un changement de croyance et de règle peut aussi se faire par les mêmes moyens : événement à impact fort ou répétitif, ou une combinaison des deux. (Une expérience de vie, une lecture qui fait réfléchir, un Recadrage de sens proposé au bon moment peuvent constituer « un événement à impact fort ».)

**Pourquoi nos croyances et nos comportements rigides se perpétuent-ils ?**

Une fois la décision prise, elle se mue en croyance et détermine la mise en place du comportement à adopter.

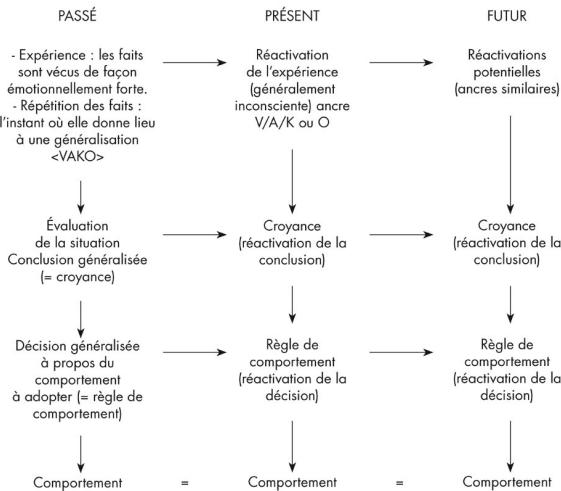
Ce dernier devient une règle de conduite. Par la suite, chaque fois qu'une situation rappelle celle qui a déclenché le phénomène, la croyance, et le comportement réapparaissent. La situation actuelle agit comme une Ancre, et la réaction est automatique.

*Carole, 7 ans, se retrouve par hasard dans un mouvement de foule : sa mère est affolée, Carole a très peur. Aujourd’hui, Carole a 35 ans et ne supporte pas la foule ni les attroupements. Dès qu'il y a « trop de monde » dans la rue, le sentiment de panique réapparaît. En règle générale, elle évite ce genre de situations, ce qui ne facilite pas sa vie.*

Bien entendu, toutes les croyances et leurs conséquences en termes de comportements n'ont pas nécessairement un caractère déplaisant ou incapacitant. On peut, par exemple, considérer que la vie est belle et agir de telle façon qu'elle le soit à nos yeux !

### **Naissance, formation et influence des croyances : un tableau récapitulatif**

Le tableau, page suivante, résume le processus et met en lumière la façon dont nos croyances et nos règles peuvent déterminer notre avenir grâce à un phénomène d'ancre.



## Nos croyances sont-elles cohérentes entre elles ?

Nous avons insisté sur l'importance que nous accordons à la cohérence de notre modèle du monde. Une cohérence totale impliquerait que toutes les parties de nous soient d'accord entre elles. Ce n'est pas toujours le cas, mais cette différence de point de vue peut passer inaperçue lorsque les deux parties qui n'ont pas adopté la même croyance agissent dans des contextes qui ne se recoupent pas. Ainsi, un employé de bureau charmant et communicatif peut se comporter chez lui comme un être renfermé et taciturne. Lui-même n'en est pas nécessairement conscient, car son attitude peut lui paraître « logique », au bureau comme à la maison.

## **Une influence déterminante**

Nos croyances, sous leurs différentes formes, constituent une banque de données pour nos interprétations, nos décisions, nos États Internes, nos choix et nos comportements, qui ne peuvent être compris qu'à la lumière des croyances qui les ont motivés. Elles ont donc une influence déterminante sur le cours de nos existences. Sommes-nous condamnés à ressasser inlassablement les mêmes croyances et les mêmes comportements s'ils ne nous réussissent pas ? Non, fort heureusement, nous évoluons et, dans la plupart des cas, nos croyances évoluent avec nous et avec nos expériences.

Lorsque nos croyances sont rigides, inadaptées et « incrustées », nous rencontrons des difficultés dans le domaine qu'elles concernent, dans nos relations et parfois même dans notre vie en général. Il est donc utile de faire le nécessaire pour les modifier. Par exemple, avec les protocoles de la PNL !

## **Comment changer les croyances qui nous desservent ?**

Changer une croyance avec l'ancrage spatial :  
une « marelle » à parcourir deux fois

Robert Dilts, à l'origine de ce protocole, met l'accent sur

le processus par lequel nous passons pour changer une croyance. En effet, avant de délaisser une croyance, il faut en douter. C'est ce **doute** qui laisse la place à l'éventualité d'**adopter** une nouvelle croyance et permet de **la faire sienne**.

On peut utiliser ce protocole avec une personne qui croit quelque chose qui la gêne, lui nuit, par exemple : « Je ne suis pas du matin. » Il ne doit pas y avoir de problème au niveau de l'écologie pour en adopter une nouvelle (par exemple, ici : « Je suis en forme le matin »).

Il s'agit donc de remplacer une croyance limitante par une croyance appropriée et écologique.

Le moyen consiste à utiliser des ancrages spatiaux (marquages sur le sol) pour faire passer l'ancienne croyance par le doute puis l'abandonner et passer par la possibilité d'adopter la nouvelle croyance avant de l'intégrer.

Le guide pourra faire une recherche d'objectif, par exemple avec un SCORE, pour trouver la croyance à changer et/ou la croyance écologique à adopter si le sujet ne peut pas la ou les formuler clairement.

Il arrive cependant que la nouvelle croyance ne se révèle qu'au fur et à mesure du travail.



## LE PROTOCOLE

1 Établir les Ancres (premier passage).

Utiliser des papiers annotés : 1. « Croyance limitante », 2. « Doute », 3. « Croyance dépassée », 4. « Croyance possible », 5. « Croyance certaine ». L'une derrière l'autre, plus une position « Méta », à l'écart.

- Le sujet, en **Méta position**, debout sur ce repère posé au sol, considère sa croyance limitante.

*Zoé se livre très peu, elle ne dit pas ce qu'elle pense, car elle croit que la parole est dangereuse.*

*En position 1, elle s'associe à sa croyance limitante et l'énonce.*

Retour en **position Méta**. Le sujet trouve une expérience passée au cours de laquelle il a commencé à douter de quelque chose qu'il croyait auparavant.

*L'idée d'utiliser le Père Noël plaît bien à Zoé. Elle a un souvenir précis des paquets sous le lit des parents : « Alors, le Père Noël, il existe ou pas ? »*

- En **position 2**, le sujet s'associe au *doute*.

*La petite Zoé se demande si le Père Noël existe.*

Retour en **position Méta**. Il trouve une croyance dépassée.

*Effectivement, aujourd'hui, Zoé ne se pose plus la question !*

- En **position 3**, le sujet s'associe à la *croyance dépassée*.

*Zoé s'exécute en souriant : « Je ne crois plus au Père Noël. »*

Retour en **Méta position**. Le sujet trouve une croyance dont il n'est pas sûr mais qui pourrait être vraie. Par exemple : « Peut-être d'autres

planètes sont-elles habitées par la vie ? »

*Zoé pense qu'il est possible que l'homme puisse vaincre la plupart des maladies graves grâce aux progrès de la science.*

2 En **position 4**, le sujet entre en contact avec cette croyance possible et l'énonce.

En **position Méta**, il trouve une croyance dont il est intimement convaincu :

*Zoé pense que la France est un très beau pays.*

- ▶ En **position 5**, le sujet s'associe à cette croyance certaine et l'énonce.

*Zoé l'affirme avec conviction.*

3 Installer le changement (deuxième passage).

- ▶ Zoé va en **position 2** et doute de sa croyance limitante.

*« Après tout, on peut peut-être dire ce que l'on pense sans qu'il y ait de retombées négatives. »*

- ▶ En **position 3**, elle met sa croyance limitante au musée des vieilles croyances (la croyance est dépassée).

- ▶ En **position 4**, elle entre en contact avec l'éventualité de la nouvelle croyance (la croyance est possible).

*« Oui, en restant calme et respectueuse de moi-même et de l'autre, je peux dire ce que j'ai à dire. »*

- ▶ En **position 5**, elle s'associe à la certitude de la nouvelle croyance.

*« Oui, fais comme ça, je suis sûre que c'est possible. »*

Le guide vérifie la calibration, qui doit être semblable à celle de la croyance certaine.

*C'est le cas pour Zoé.*

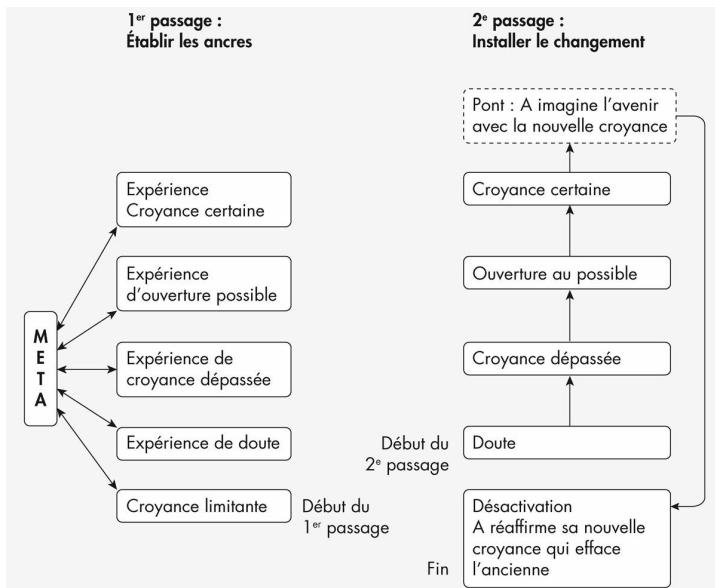
#### 4 Généraliser l'adoption.

En restant sur la position de croyance certaine, Zoé imagine l'avenir et les changements qui en découlent avec la nouvelle croyance.

#### 5 Désactiver l'ancienne croyance.

Zoé se place de nouveau sur la position de départ (1) et réaffirme sa nouvelle croyance avec force, ce qui efface l'ancienne.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser le processus à suivre.



## Changer une croyance avec les Submodalités : acquérir la certitude de réussir

Il s'agit d'utiliser les Submodalités d'une expérience réussie et de les installer dans la représentation de l'objectif à atteindre : réussir un projet.



### LE PROTOCOLE

1 Déterminer l'objectif.

*Victor veut réussir une performance sportive qui lui tient à cœur.*

Vérifier que la chose est réalisable et écologique.

Trouver les Submodalités de la représentation de cet objectif.

*Victor se voit faire les mouvements (il est dissocié). L'image est grande et colorée, mais pas très lumineuse. Il n'y a pas de son. Il ressent un sentiment de légère inquiétude. Va-t-il convaincre le jury ?*

2 Trouver une expérience de référence dans laquelle le sujet est sûr de réussir (il sait qu'il peut atteindre son objectif).

*Dans sa vie professionnelle, Victor sait qu'il peut réussir à convaincre son patron de lui confier une tâche qui l'intéresse.*

3 Trouver les Submodalités de cette expérience.

*Victor imagine qu'il est sur son lieu de travail et qu'il parle avec son patron. Il ne se voit pas, car il est associé. Il entend le son de sa propre voix. L'endroit est lumineux. Il se sent convaincant et « ça marche » !*

4 Changer les Submodalités de l'expérience dans laquelle le sujet veut réussir en y installant les Submodalités de l'expérience qu'il est certain de réussir.

*De retour dans le gymnase, Victor s'imagine en train de faire les mouvements (il s'associe). Il ajoute de la lumière et entend les bruits de fond dans la salle.*

*Victor est très surpris de la grande différence dans son ressenti : « Ça va marcher ! »*

# **GÉRER LES RELATIONS : LES MALENTENDUS ET LES CONFLITS**

## **Les incontournables pour calmer la situation ou résoudre un conflit**

Pour calmer une situation ou résoudre un conflit déjà installé, il est indispensable de vérifier auprès de la personne qui aimeraient désamorcer le conflit que certains préalables, c'est-à-dire les croyances et les comportements qui servent de bases à une bonne communication, sont acceptés.

Le premier est bien entendu « la carte n'est pas le territoire » ou, plutôt, « **ma** carte n'est pas le territoire ». Le sujet doit tenir pour évident que chacun a son propre modèle du monde et que le sien ne renvoie pas à LA vérité. Ainsi, il accepte d'abandonner l'idée qu'il a « raison » et que l'autre a nécessairement tort.

Le deuxième est « **tout comportement a une intention**

**positive** ». Même si, comme nous l'avons vu, cette bonne intention ne lui est pas nécessairement destinée, savoir qu'elle existe incite à une saine curiosité envers le modèle du monde de l'autre : que peut-il bien vouloir en agissant ainsi ?

Le troisième concerne l'attitude « **gagnant/gagnant** », chère à la psychologie humaniste. Une fois acquise la curiosité vis-à-vis de la carte de l'autre, on est en bon chemin pour se souvenir qu'une telle attitude favorisera une meilleure relation et ira vers une résolution du problème.

Le quatrième préalable concerne la capacité à se mettre à une autre place que la sienne.

### **Apaiser un conflit avec les Positions de perception**

Les Positions de perception, que nous avons déjà rencontrées, peuvent être utilisées avec profit lorsque l'attitude de l'autre nous peine, nous irrite, nous choque ou lorsque nous pensons que son attitude nous porte préjudice. Souvenons-nous que l'adoption de différentes Positions de perception permet de mieux comprendre la situation afin de la faire évoluer dans le bon sens.

Le but de ce protocole est de comprendre le point de vue de l'autre en essayant ces différentes positions, de

prendre du recul et de tirer les conclusions qui s'imposent pour améliorer la relation.

Au cours du processus, le sujet peut être amené à utiliser une position supplémentaire que nous n'avons pas encore rencontrée : la position du « nous ».



## LE PROTOCOLE

Le sujet demandera à un guide qui connaît la PNL de l'aider dans cette démarche. Il est difficile de suivre à la fois son idée et les mouvements inhérents à la procédure lorsqu'un conflit est en jeu !

1 Le sujet décrit la situation, et le guide vérifie l'indication et l'écologie de l'intervention.

2 Le sujet s'associe à sa propre position (position 1) et décrit ce qu'il voit, entend et ressent.

3 Si le sujet est irrité, en colère, triste, choqué par la position de l'autre, le guide l'aide à changer d'État Interne (EI) en lui rappelant que tout comportement a une intention positive (même celui de l'autre !) et vérifie que le sujet est d'accord.

4 Le sujet s'associe maintenant à la position de l'autre (en changeant de place) et dit ce qu'il voit, entend et ressent lorsqu'il « est » l'autre.

Le guide vérifie que le sujet n'est pas en train « d'exporter » sa propre position. Il est facile de s'en apercevoir car, dans ce cas, ce que dit le sujet dans la position 2 corrobore ce qu'il a dit en position 1. On n'apprend rien de nouveau ou de différent, et la bonne intention n'apparaît pas !

Si c'est le cas, le guide demande au sujet de revenir en position 1 pour

se réapproprier sa propre interprétation des choses, puis en position 3 pour prendre du recul. Il pourra ensuite se remettre en position 2, sans idée préconçue.

5 Le sujet se place maintenant en position 3, celle de l'observateur averti qui a entendu le point de vue de la position 1 et de la position 2. Qu'a-t-il appris de nouveau en faisant cet exercice ? Quelles conclusions en tire-t-il ? A-t-il l'intention de faire quelque chose ? Quoi ?

6 Le sujet se place en position 4, la position du « nous » : que peut-il dire s'il commence sa phrase par « nous » ?

N.B. : Il est souvent nécessaire de passer plusieurs fois dans les positions 1, 2, et 3 avant de se rendre dans la position 4. En effet, le sujet ne peut pas dire « nous » de façon congruente s'il n'a pas réellement appris quelque chose qui l'incite à coopérer pour un avenir plus agréable et plus serein.



### Le cas d'Élizabeth

*Élizabeth est très en colère contre une collègue plus âgée, qui lui délègue des tâches qu'elle accomplissait auparavant, lui imposant par là même un travail beaucoup plus important. Elle ajoute qu'elle ne manque pas de culot, car elle lui a dit de ne pas hésiter à lui demander des précisions si elle en avait besoin, « comme si j'étais idiote au point de ne pas comprendre ce qu'elle veut que je fasse ! ».*

*La première fois qu'Élizabeth explore la position 2, la « collègue » prend un air revêche et déclare qu'elle est plus jeune qu'elle et qu'elle peut bien en faire un peu plus, ce qui « ne la tuera pas ». Bien entendu, il s'agit d'une exportation du point de vue d'Élizabeth en position 1 et Élizabeth en convient !*

*Après avoir réfléchi en position 3, elle repasse en position 2. « Sa collègue » rappelle alors à la position 1 qu'elle va bientôt partir à la retraite et que, si Élizabeth est capable de prendre en charge ce qu'elle lui confie, elle héritera de son poste, qui est plus intéressant et mieux payé que le sien.*

*Élizabeth est très surprise de ne pas avoir compris avant. Elle voit alors les choses très différemment et décide de s'excuser. Elle va lui parler des tâches en question et l'assurer qu'elle va coopérer.*

*Le « nous » est devenu une réalité.*

## **Le Seuil de tolérance : la goutte d'eau fait-elle déborder le vase ?**

Nous devons le modèle du Seuil de tolérance à Robert Dilts.

En matière de relation à l'autre, nous pouvons passer de la satisfaction, voire de l'enthousiasme, à la déception ou même à la fureur et la haine. En témoignent les nombreux mariages qui se terminent par des divorces ainsi que les problèmes plus ou moins graves d'incompatibilité dans les entreprises, qui finissent en « burn-out », en mise à pied ou en démission.

La prise en compte du modèle du monde de l'autre et les outils de communication de la PNL peuvent aplanir les difficultés, et le protocole précédent est certainement à tenter lorsque « ça va mal ». Il est clair aussi qu'il n'est pas toujours possible d'arranger les choses lorsqu'on les

a laissées se dégrader trop longtemps.

Le Seuil de tolérance peut s'utiliser chaque fois qu'une personne « en a assez » de la relation (ou de la relation telle qu'elle est), sans pour autant trouver des moyens pour la changer ou prendre des mesures pour y mettre fin.

Le but de la technique est de permettre à l'intéressé de prendre du recul et de trouver les moyens nécessaires pour rétablir une relation positive. Elle est aussi une solution pour constater que la relation est toxique ou n'est plus investie et la terminer de façon responsable. Compte tenu du sujet abordé et de l'aspect « touffu » du protocole, le recours à un professionnel compétent est nécessaire.

Très souvent, la personne qui se plaint de la relation qu'elle entretient avec un conjoint, un ami, un membre de sa famille, un proche, un collègue de travail, un supérieur hiérarchique, etc., fait part d'un épisode qu'elle qualifie souvent de « goutte d'eau qui a fait déborder le vase ».

Pour une raison ou une autre, la goutte d'eau n'entraîne pas directement la rupture, mais l'intéressé l'envisage, même si telle ou telle considération le retient ou rend les choses difficiles.



## LE PROTOCOLE

1 Faire raconter l'expérience « goutte d'eau ». Si la personne est associée (revit la scène), il est utile de lui laisser exprimer son émotion, sans s'y attarder néanmoins.

*Clotilde est avocate. Elle travaille avec une collègue dans le même cabinet. Dernièrement, elle n'est pas venue à un rendez-vous important, et elles ont perdu le client. Clotilde trouve que « ça suffit comme ça ! ».*

2 Proposer de regarder les choses de loin, comme sur un écran de cinéma (c'est-à-dire dissocié), et de s'arrêter juste avant de décider que « rien ne va plus ».

3 Rechercher les critères qui ont été violés au cours des jours, mois, années de la relation.

*Clotilde déclare que Marielle n'est pas fiable, or la fiabilité lui paraît essentielle. De plus, elle invente des prétextes pour s'expliquer, bref, elle ment.*

Demander : « En quoi ce que l'autre a fait était-il vraiment choquant et qu'est-ce que cela prouve de lui (d'elle) ou/et de la relation ? »

« *L'honnêteté et la responsabilité sont des critères essentiels, dit Clotilde, Marielle n'est pas honnête et elle est infantile !* »

On notera que c'est la répétitivité des actions « prouvant » que le ou les critères sont violés qui fait atteindre le degré d'intensité considéré comme inacceptable.

4 Noter les équivalents comportementaux de chacun des critères, c'est-à-dire ce qui montre/prouve concrètement que le critère a été violé.

*Clotilde déclare que, hélas, elle a de nombreux exemples et en cite deux.*

## 5 Introduire un doute : « Et si cela prouvait autre chose ? »

Reprendre chacun des équivalents de critères et introduire un doute en procédant par Recadrages successifs : « Se pourrait-il que X ne prouve pas Y ? »

*Clotilde ne voit pas comment douter de son manque de fiabilité. Pour ce qui est des « mensonges », elle n'a pas de preuves tangibles. « Je pense que, parfois, elle ne se sent pas à la hauteur et que c'est pour cela qu'elle ne vient pas et qu'elle invente un prétexte. »*

« Y a-t-il une façon de justifier ou de comprendre le comportement de l'autre ? »

*« Ses absences ne se justifient pas, dit Clotilde, mais il est vrai que lorsque nous nous sommes associées, je savais qu'elle était fragile. J'ai voulu croire que ça marcherait parce que c'était une amie de longue date et que ça me faisait plaisir de travailler avec elle. Je suis donc en partie responsable ! »*

On propose alors au sujet de se mettre en position 2 comme dans la technique précédente, c'est-à-dire à la place de l'autre, et on lui demande son point de vue : « Que cherche-t-il en faisant X ? »

*Lorsque Clotilde se met à la place de Marielle, elle confirme l'hypothèse de la fragilité et dit : « Je ne me sentais pas capable mais je n'ai jamais osé t'en parler, je suis désolée, j'étais si heureuse que tu me proposes de travailler avec toi. »*

On peut alors demander au sujet de revenir à sa place (position 1) et lui demander s'il se peut que sa réaction au comportement de l'autre soit inappropriée, excessive ou d'une certaine manière injustifiée.

*Revenue à sa propre position, Clotilde essuie une larme et déclare que sa colère cache sa tristesse, mais qu'elle ne voit pas comment arranger les choses au niveau professionnel.*

## 6 Changer de perspective pour motiver le sujet.

Trouver ce qu'il apprécie chez l'autre, ses qualités. On cherche alors les comportements du partenaire qui sont des équivalents pour les critères valorisés par le sujet qui sont satisfaits.

*Clotilde trouve beaucoup de qualités à Marielle : « Elle est intelligente, affectueuse, drôle et pleine d'idées intéressantes, y compris dans le travail, et tout cela est important pour moi. »*

7 Reprendre les exemples des comportements qui choquent ou désespèrent le sujet et lui demander de trouver comment modifier sa propre attitude pour susciter chez le partenaire des comportements qui satisferont ses propres critères (ou au moins ne les violeront pas !).

Après avoir choisi quelques expériences moins traumatisantes que l'expérience Seuil pour effectuer les modifications, on traitera l'expérience Seuil elle-même.

*Clotilde envisage un instant de traiter Marielle avec plus de compréhension pour ne pas aggraver son malaise puis se reprend : « J'aimerais beaucoup la garder comme amie mais, dans ces conditions, travailler avec elle n'est pas raisonnable. »*

8 Faire visualiser la scène « Seuil » de façon positive.

Avec ce que le sujet a appris au cours du travail, on lui propose de revivre la scène « goutte d'eau » en modifiant son attitude.

Si nécessaire, on pourra l'aider en ancrant une ou des ressources jusqu'à ce que la scène lui paraisse positive et réaliste.

*Clotilde décide de revoir son attitude après la scène « goutte d'eau ». Elle avait été « très dure » avec Marielle. « Je veux lui parler calmement et partager avec elle ce qui se passe pour moi. Je ne peux pas travailler dans ces conditions. »*

*Clotilde pense qu'elle a besoin d'une ressource de calme et de bienveillance pour le faire. Après l'ancrage, elle décide de lui dire aussi tout le bien qu'elle pense d'elle et que si leur collaboration ne peut pas durer, elle l'aime beaucoup, et qu'elle espère qu'elles*

*resteront les amies qu'elles ont toujours été.*

9 Comparer les deux avenirs : celui qui aurait découlé de l'expérience « goutte d'eau » avec celui qui découle de l'expérience transformée si le sujet utilise les ressources qu'il vient d'acquérir. Que choisit-il ?

*Clotilde pense que ce travail lui a été très utile. Elle aurait sans doute « cassé » en se sentant malheureuse. Aujourd'hui, elle peut parler à Marielle avec calme et dire ce qui est important pour elle sans pour autant essayer, encore une fois, de préserver la relation professionnelle.*

J Changer l'histoire de la relation.

On peut alors aider le sujet à repartir au début de la relation et à la revivre en la faisant grandir jusqu'au présent avec les nouvelles ressources. Cette étape vise à effacer les expériences négatives qui ont précédé l'expérience « Seuil » en les remplaçant par des expériences positives qui utilisent les nouvelles ressources acquises au cours du travail effectué.

L'expérience montre que beaucoup de personnes font ce travail spontanément et désirent rester sur la satisfaction ressentie aux points 7 et 8.

*Clotilde préfère rester sur cette décision positive, qu'elle va pouvoir mettre en œuvre dans les meilleures conditions.*

N.B. : À partir du point 6, on a une idée assez claire de l'intensité du rejet chez le sujet. Certaines personnes n'imaginent pas un instant que l'on puisse comprendre autrement ce que fait l'autre, ne lui trouvent pas de qualités et ne voient pas chez lui de comportements satisfaisant certains de ses autres critères. Elles n'envisageront probablement pas de trouver d'autres façons de se comporter pour que l'autre modifie son comportement. Elles ne sont vraisemblablement pas prêtes à changer de perspective et à envisager un avenir positif à la relation.

Il sera alors sans doute plus réaliste de les aider à tirer les conclusions

de ce travail pour qu'elles mettent fin à la relation de façon écologique.

On peut ajouter que, parfois, c'est probablement une solution réaliste et saine. Le changement demande de la bonne volonté de part et d'autre, et on ne peut forcer personne à changer.

## **Se libérer d'une dépendance : voler de ses propres ailes en toute tranquillité**

Nous évoquons ici la dépendance à une autre personne, pas à une substance addictive.

Le bébé humain naît entièrement dépendant. À l'inverse de ce qui se passe chez la plupart des animaux, cette dépendance dure plusieurs années et, parfois... plus ! Vous avez peut-être eu l'occasion de voir le film *Tanguy*, dans lequel les parents ont bien du mal à se débarrasser de leur rejeton (devenu adulte), qui se trouve très bien chez eux/lui et qui refuse de voler de ses propres ailes. Bien entendu, la dépendance peut prendre une forme inverse. Dans un autre film, *Next Stop, Greenwich Village*, nous voyons une mère (juive, bien sûr), qui accepte très mal que son fils chéri, adulte lui aussi, quitte le nid et vive dans son propre pied-à-terre, avec une fille de surcroît. Elle lui boucle sa valise en pleurant, multiplie les visites les bras chargés de victuailles pour remplir le réfrigérateur. Devant tant de « preuves d'amour », le fils se sent coupable, même s'il s'en défend.

Si je me réfère à ces films, c'est qu'ils décrivent la dépendance avec beaucoup d'humour et aussi d'exactitude, même si le trait est parfois un peu forcé. Je ne citerai pas, en revanche, de films pour décrire la dépendance amoureuse : il n'y a que l'embarras du choix !

Voici une définition de la dépendance : on parle de dépendance lorsqu'une personne est liée à quelqu'un de telle façon qu'elle ne se sent pas capable d'agir librement vis-à-vis ou à cause de cette autre personne.

Il y a de nombreux exemples de dépendance : dépendance aux parents, enfants, partenaires amoureux (dont le sujet est parfois séparé depuis longtemps), mais il peut exister de nombreux cas de dépendance qui n'entrent pas dans ces catégories.

La dépendance affecte toujours les deux personnes concernées, même si l'intensité et la nature des sentiments sont différentes. L'Analyse Transactionnelle parle de « symbiose » pour décrire ce phénomène au cours duquel aucun des deux partenaires n'est autonome et libre.

Le but de ce protocole est de libérer le sujet de sa dépendance, sans affecter les liens positifs s'il y en a, et de lui permettre de retrouver sa liberté.

Un professionnel qualifié est nécessaire pour l'accompagnement.



## LE PROTOCOLE

1 Le lien de dépendance.

- Identifier la personne dont le sujet se sent dépendant et décrire le lien.

Comment la dépendance se manifeste-t-elle ? Les exemples sont nécessaires. Ils doivent être précis et renvoyer à des circonstances identifiables.

*Élodie se sent dépendante de sa mère.*

En quoi le sujet se sent-il dépendant (par exemple, il manque de choix dans ses comportements, il se sent trop impliqué, il se sent coupable, etc.) ? Que pense-t-il de ce lien ? Que ressent-il ?

*Élodie se sent coupable si elle ne va pas voir sa mère tous les jours. Elle pense que cette dernière se sentirait abandonnée et qu'elle lui en voudrait.*

- Vérifier l'écologie de la disparition du lien de dépendance.

Que se passerait-il si ce lien de dépendance disparaissait ?

Ce point est important. Certaines personnes sont effrayées à l'idée de défaire le lien. Elles s'imaginent qu'elles seront alors toutes seules ou qu'elles n'ont pas le droit de faire « ça » à l'autre personne. Il faut alors les rassurer en leur assurant que, si c'est le cas, les liens positifs d'amour, d'affection continueront d'exister. Il ne s'agit pas non plus d'abandonner l'autre, il pourra, lui aussi, se sentir plus libre, et chacun pourra utiliser sa liberté comme il l'entend.

*Élodie pense qu'elle n'a pas le droit de « laisser tomber » sa mère mais*

*écoute son guide. Elle se rend compte qu'il n'y a pas de place dans sa vie pour « autre chose » (se marier, avoir des enfants) et commence à trouver la tâche trop lourde.*

- Matérialiser le lien de dépendance.

Le sujet imagine la personne dont il se sent dépendant face à lui et l'observe attentivement. Il s'approche d'elle, la touche et expérimente ce qu'il ressent (sensations et émotions).

Comment sait-il qu'il est dépendant ? Se sent-il attaché ? Comment et où ?

Lui demander d'utiliser une métaphore (chaîne, corde, élastique, etc.) et noter les points d'attache de part et d'autre.

*Élodie se représente les liens sous la forme de bandes de tissu entourées plusieurs fois autour de sa taille et de celle de sa mère.*

- Vérifier : y a-t-il un autre lien (amour, tendresse ?).

Si oui, comment ce lien positif se manifeste-t-il ? (Le sujet peut le visualiser comme une lumière entre l'autre et lui-même ou comme un flux d'énergie qui les relie.)

*Élodie sent ce fluide d'amour entre elle et sa mère comme une lumière au niveau du cœur.*

S'il y a lieu, le sujet exprime les sentiments positifs qu'il gardera.

*Élodie pleure en exprimant son amour envers sa mère.*

Le sujet informe alors l'autre personne qu'il veut dénouer le lien de dépendance qui les unit, et qui n'est bon ni pour lui ni pour la relation.

*Élodie rassemble son courage et arrive à dire son désir d'alléger la relation en se libérant de son aspect compulsif.*

## 2 L'indépendance.

- Trouver l'intention positive du lien, ses avantages.

Il s'agit de savoir ce que le sujet attendait de la personne concernée pour être satisfait. Qu'est-ce que ce lien de dépendance apportait (ou aurait dû apporter) de positif ?

Il est souvent utile de remonter dans la hiérarchie des critères pour trouver une valeur très importante (par exemple, la sécurité, le besoin d'amour, le sentiment d'exister ou d'être important pour quelqu'un, etc.).

*Élodie sait que cette relation avec sa mère lui apporte le sentiment d'être aimée et d'être importante. C'est aussi une façon de satisfaire une valeur qu'elle nomme « prendre soin de l'autre ».*

- Créer une représentation positive de soi : le Moi désiré.

Le sujet crée une représentation positive de lui-même tel qu'il sera quand il sera libre.

C'est son Moi désiré : plein de ressources, il est libre, autonome et capable de donner au sujet ce dont il a besoin.

*L'image du Moi désiré d'Élodie sourit et se redresse.*

Le sujet s'approche de ce Moi futur et observe ce qu'il éprouve en le touchant.

Il revient alors au présent. Se sent-il prêt à détacher le lien de dépendance pour se connecter à ce Moi futur ?

*Élodie se sent prête.*

- Déconnecter le lien de dépendance et le reconnecter au Moi désiré.

À partir de ce point, le sujet se tourne vers la personne à laquelle il est encore attaché. Il regarde le lien de dépendance et le défait de la façon la plus appropriée (détacher, couper, etc.) et reconnecte alors le lien à son Moi désiré.

Attention : parfois, la nature du lien de dépendance est telle que le sujet préfère s'en débarrasser (le dissoudre, le brûler, l'enterrer), il imagine

alors une autre forme de lien (positif celui-là) avec son Moi désiré.

*Élodie déroule les bandes de tissu qui l'entourent à sa mère avec un peu d'appréhension. Le guide lui rappelle la lumière qui la relie à elle. Elle termine alors la tâche et se relie à son Moi désiré. Elle regarde alors le guide avec fierté : « Il fallait que je le fasse ! »*

Le sujet peut savourer la sensation d'être attaché à lui-même (sur qui il pourra compter à chaque instant) et remercie ce Moi autonome d'être là pour lui donner ce dont il a besoin jour après jour.

*Élodie remercie avec sincérité.*

- Reconnecter l'autre à son Moi désiré.

Le sujet regarde l'autre personne qui est détachée et se rend compte qu'elle peut aussi se reconnecter à un Moi autonome et libre.

*Élodie imagine un emplacement pour le Moi désiré de sa mère et la reconnecte.*

Le sujet remarque alors qu'il peut rester lui-même face à l'autre : il n'y a plus de dépendance.

*Élodie se sent soulagée.*

- Installer le Moi désiré dans le présent et l'avenir.

Le sujet s'associe pleinement à son Moi désiré et à ses ressources nouvellement acquises (liberté, autonomie, confiance en soi, etc.). Il se place alors au présent sur sa ligne du temps imaginée sur le sol. Du présent, il avance vers l'avenir sur cette ligne en laissant à son inconscient le soin de remarquer et d'enregistrer les différences positives de cette nouvelle attitude dans tous les domaines de sa vie qui sont concernés.

*Élodie fait l'exercice. Par la suite, elle a continué à s'occuper de sa maman, mais de façon différente. L'année suivante, elle s'est mariée.*

## **Pardonner : un poids en moins**

Cette technique part du principe que le ressentiment est un fardeau qui nous encombre inutilement. Pardonner n'est pas un cadeau que l'on fait à l'autre (qui ne le saura peut-être pas), mais à soi-même.

La technique traite de ressentiments à propos de faits passés. Ceux qui concernent des relations « en cours » doivent d'abord être réglés. Ainsi, si vous avez l'impression que votre supérieur hiérarchique ou que votre conjoint vous tyrannise, il faudra d'abord trouver un moyen d'assainir la relation (ou d'y mettre fin le cas échéant) avant de pardonner. Tant mieux si les moyens utilisés pour régler le problème permettent d'effacer l'ardoise et de pardonner !

Les obstacles qui nous empêchent d'envisager le pardon sont d'ordre divers. À nous d'y réfléchir et de décider de ce que l'on veut faire en portant attention au « bénéfice » négatif de la conservation de la rancœur. Certaines personnes pensent que « ce serait trop facile après ce qu'il (ou elle) m'a fait ! », mais elles ne pensent pas à se demander « trop facile pour qui ? ».



### **LE PROTOCOLE**

Il est utile de dérouler la technique avec un guide qui va vous aider à garder le cap.

1 Racontez-lui une situation qui a donné lieu à un ressentiment envers une autre personne. Le guide observe votre mimique, votre attitude lorsque vous racontez.

*Claudia ne pardonne pas à une ancienne collègue. Elle avait appris que cette dernière avait dit du mal d'elle lors de son embauche.*

2 Le guide vérifie avec vous l'écologie d'un éventuel pardon : « Y a-t-il un inconvénient à pardonner ? »

À ce point, il est nécessaire que vous compreniez que pardonner ne vous prive pas des apprentissages que vous avez pu faire lors des circonstances qui ont donné lieu au ressentiment. Par exemple, pardonner ne veut pas dire que vous laisserez la personne (ou une autre) recommencer à agir de la même façon.

*Claudia est d'accord avec l'idée que garder un ressentiment nuit plus à soi-même qu'à l'autre, qui ne le saura peut-être jamais !*

3 Le guide vous demande maintenant de vous voir dans cette situation avec votre interlocuteur derrière une vitre ou un écran de Plexiglas (pour vous dissocier de votre sentiment négatif) et vous laisse le temps de vous installer. Il vous demande alors :

- « Quelle était, à votre avis, l'intention positive de l'autre ? » (Rappelons qu'une intention positive s'adresse à soi-même, elle n'est donc pas nécessairement positive pour vous. Elle n'est pas non plus forcément négative.)

*Claudia installe sa collègue derrière une vitre.*

*Elle pense que Margot était très centrée sur elle-même et son intérêt.*

- « Quelle(s) était(ent) sa (ses) limitation(s) ? »

*Claudia pense qu'elle a parlé sans réfléchir aux conséquences.*

- « De quelle(s) ressource(s) l'autre aurait-il eu besoin ? »

*Margot aurait eu besoin d'empathie, de considération pour l'autre !*

4 Le guide vous demande d'entrer en contact avec la ressource dont l'autre aurait eu besoin et l'ancre (sur votre bras, par exemple). Au cas où il y aurait plusieurs ressources, il peut les « empiler », c'est-à-dire les placer au même endroit.

*Claudia pense à une circonstance au cours de laquelle elle a fait preuve d'empathie et s'y associe.*

5 Tout en continuant à stimuler les Ancres, le guide vous demande de vous mettre en imagination à la place de l'autre (sur son siège, dans ses chaussures) et de lui donner cette ou ces ressources. En général, cela modifie son attitude.

*Claudia accepte de se mettre à la place de Margot en lui donnant sa ressource d'empathie.*

6 Le guide vous demande de revivre la scène de votre propre place en gardant la ou les mêmes ressources, et de changer votre attitude en accord avec la modification de l'attitude de l'autre.

*« Elle agit de façon très différente, dit Claudia. Elle ne dit pas de mal de moi et attend de me connaître. »*

Le guide vous propose alors de vous placer en position d'observateur et de commenter ce qui vient de se passer.

*Claudia : « J'avais gardé une "dent" à cause de ces débuts. Par la suite, elle n'avait montré aucune hostilité, mais les relations étaient restées très professionnelles et assez froides jusqu'à ce que je déménage. »*

7 Si tout s'est bien passé, le guide vous invite à créer un espace « Pardon » (un cercle sur le sol). De cet espace, regardez l'autre avec bienveillance, souhaitez-lui d'être heureux et dites-lui mentalement ou à haute voix : « Je te pardonne » (ou toute autre formule associée au

même État Interne).

*Claudia peut sourire et dire : « La dent, c'est fini. On aurait même pu être amies. Je te souhaite bonne chance. »*

8 Le guide vous invite à revenir à votre place initiale. Si la situation s'y prête et que vous le souhaitez, imaginez une suite positive à la relation.

*Claudia ne souhaite pas renouer avec Margot : « Tout ça, c'est loin », mais elle se déclare très contente : « J'y pensais de temps en temps, comme si quelque chose n'était pas terminé. Je sais aujourd'hui que c'est fini. »*

## **Se délivrer de la honte : assumer ou présenter ses excuses ?**

Nous plaçons cette technique parmi celles qui concernent la relation aux autres, car nous avons honte en fonction de ce que peut ou pourrait penser une autre personne, qu'elle soit matériellement présente ou « dans notre tête », comme un parent décédé ou toute autre personne importante pour nous.

Le but de la technique est de réévaluer les situations anciennes au cours desquelles on a ressenti de la honte et de savoir se comporter de façon satisfaisante à nos yeux, en accord avec nos propres valeurs, dans des situations similaires à l'avenir.

La sensation de honte naît lorsque nous avons l'impression de ne pas satisfaire (ou de ne pas avoir satisfait) certaines valeurs ou certains critères jugés

nécessaires ou désirables dans une situation donnée. Parfois, il s'agit de critères que nous reconnaissons aussi comme nôtres, parfois de ceux que nous prêtons aux personnes dont nous craignons le jugement.



## LE PROTOCOLE

1 Recueillir les informations.

- Rechercher deux contextes opposés.

Premier contexte : vous avez eu honte.

Chercher le critère trahi.

*Rose (14 ans) a eu honte, car, invitée chez une amie, elle a bu dans le rince-doigts. Son amie a ri et lui a indiqué l'utilité de l'objet. Interrogée, Rose trouve le critère. Elle a fait preuve de « manque d'éducation » et s'est sentie ridicule devant son amie et ses parents. Elle prête le critère « bonne éducation » aux parents de son amie, mais elle pense aussi qu'être bien élevée est nécessaire (le critère lui appartient donc aussi).*

Deuxième contexte : vous n'avez pas eu honte.

*Rose cherche maintenant une situation au cours de laquelle elle n'a pas satisfait les critères de quelqu'un d'autre sans en être affectée. En cours de gym, elle n'a pas réussi à monter à la corde lisse de façon efficace. Un garçon s'est moqué d'elle. Elle l'a regardé avec défi et lui a dit : « Parce que toi, tu sais tout faire parfaitement, bien sûr ! » Après ça, elle s'est sentie bien. Elle suppose que le critère de son camarade est « être bon en sport », or ça ne lui paraît pas si important que ça.*

- Comparer le contenu (le sens) et la représentation des deux expériences.

*Dans la première expérience, Rose attache de l'importance au critère qu'elle prête à la famille qui l'a invitée et qu'elle partage (la bonne éducation).*

*Dans la seconde expérience, le critère qu'elle prête à son camarade de classe ne lui paraît pas essentiel.*

- Identifier et comparer les Submodalités.

*Rose se représente la première scène en étant associée. La scène est grandeur nature et en couleurs. Dans la seconde expérience, Rose est dissociée, elle voit ce qui se passe à une distance de trois mètres environ et les couleurs ne sont pas très vives.*

On compare les Submodalités des deux expériences pour trouver ce qui réduit le sentiment de honte. Dans le cas de Rose, la dissociation et la distance devraient être efficaces. On lui demande donc de tester, c'est-à-dire d'être spectatrice de la scène du rince-doigts, en la plaçant à trois mètres d'elle avec des couleurs assez pâles.

*Manifestement, c'est beaucoup mieux !*

## 2 Évaluer les critères.

Il s'agit de savoir si le sujet considère que le critère appartient à l'autre (ou aux autres) ou également à lui. Dans le cas de Rose, nous savons que, dans la première scène, elle partage ce critère. Certaines personnes ne le partagent pas, mais ressentent néanmoins de la honte. Dans ce cas, il faudra leur demander si le critère qu'elles attribuent à l'autre leur paraît pertinent dans la situation dont il s'agit.

*Raphaël a eu honte parce qu'il a « senti » que les personnes invitées à la réception le trouvaient « mal ou pas assez habillé ». Interrogé, il ne veut pas s'approprier ce critère. Il considère que sa tenue était très correcte. Ils avaient eu tort de lui faire sentir le contraire et de le mettre mal à l'aise ! Pour lui, le critère approprié est « une tenue correcte dans laquelle on se sent bien. »*

## 3 Transformer l'expérience.

- Installer les Submodalités et les contenus critiques.

Il s'agit de les transférer du « contexte expérience sans honte » au « contexte expérience de honte ».

Pour Rose, il s'agira de voir la scène de façon dissociée, à environ trois mètres.

*Au niveau du contenu, Rose ne regardera pas son amie avec défi (comme son camarade de classe). Elle est sûre que son amie n'a pas ri pour se moquer d'elle, mais parce qu'elle était surprise.*

- Planifier une attitude satisfaisante.

Le sujet va déterminer ce qu'il veut faire, en accord avec ses propres critères et valeurs.

Si le critère est similaire ou proche de celui qui est prêté à l'autre personne, il pourra exprimer ses regrets. (Il peut le faire en imagination ou dans sa vie actuelle si cela lui paraît approprié.)

*Rose décide d'imaginer qu'elle dit à son amie qu'elle regrette sa méprise et qu'elle la remercie pour son explication gentille. Elle peut alors regarder aussi les parents, qui lui sourient avec bienveillance.*

Si le critère n'est pas le même, le sujet pourra assumer sa différence et l'exprimer en imagination ou éventuellement a posteriori, si cela lui paraît utile.

*Raphaël choisit de réagir seulement en imagination devant les personnes qui semblent le regarder « des pieds à la tête », en déclarant que, pour lui, l'important c'est de choisir ce que l'on veut porter en fonction de ses propres critères et de se sentir bien avec ça !*

Au cas où le sujet aurait besoin d'aide, on peut l'accompagner avec un Recadrage de sens, un ancrage ou un Générateur de Comportement Nouveau.

Pour terminer, si c'est utile, le sujet pourra imaginer des circonstances futures au cours desquelles il assume ses propres opinions et valeurs,

même si elles sont différentes de celles de son ou de ses interlocuteurs.

# **SE LIBÉRER DES FARDEAUX DU PASSÉ**

## **La Restructuration d'Histoire de vie : changer l'histoire de notre existence**

**Le Changement d'Histoire de vie** est un protocole très important, qui date des débuts de la PNL. D'une part, il postule quelques idées fortes qui influenceront puissamment le cours de la PNL, d'autre part, c'est la première technique de PNL qui propose de changer notre passé, c'est-à-dire la vision que nous en avons, pour changer le présent. Il y en aura d'autres.

Peut-on vraiment changer notre passé ?

Certaines personnes sont persuadées que non. Le passé est immuable. Les choses se sont bien passées ainsi et nous l'avons enregistré. Est-ce si sûr ? N'avez-vous jamais eu l'occasion d'évoquer avec un frère, une sœur ou toute personne présente ce jour-là une scène au cours de laquelle vous faites référence à la présence de telle personne alors que votre frère, sœur, etc. jure ses grands dieux que vous vous trompez : elle n'était pas là ! À l'évidence, la scène n'a pas été encodée de la même façon. Et tout d'abord, où se trouve notre passé ? Sauf à grimper dans une machine à remonter le temps – qui n'a

pas encore été inventée (je crois) – pour pouvoir vérifier, le seul endroit où il se trouve est... dans notre tête, c'est-à-dire dans nos représentations mentales qui, bien entendu, n'engagent que nous. Il y a quelques décennies, on présentait les scènes du passé comme des « cassettes enregistrées dans notre cerveau » (il y avait encore des cassettes à cette époque) que l'on pouvait se repasser, telles qu'elles, lorsqu'on se souvenait, par exemple dans un état hypnotique. Cette idée a fait son temps. Grâce à quelques chercheurs en neurosciences et notamment à Gerald M. Edelman, prix Nobel de médecine et auteur du passionnant ouvrage *Biologie de la conscience*, nous savons qu'il n'y a pas de mémoire fixée et que **nos souvenirs évoluent avec nous**. En termes de PNL, nous dirons qu'ils évoluent pour rester cohérents avec notre modèle du monde.

Il est amusant de constater que même le passé historique varie en fonction de l'historien qui le présente et de l'époque à laquelle il est enseigné.

### Quand utiliser ce protocole ?

On utilisera la Restructuration d'Histoire de Vie ou Changement d'Histoire de vie lorsque le sujet se plaint de comportements insatisfaisants, répétitifs, dont l'origine est ancienne : il utilise des verbes au passé et des généralisations. Par exemple : « Je n'arrive jamais à

établir une relation qui dure avec un homme (une femme) » ou : « Quand il faut que je parle, je me sens mal, je bafouille et ça ne date pas d'hier ! »

Le but de l'intervention est de modifier la réaction présente en permettant au sujet concerné de changer la chaîne des « évidences » établies au cours de son enfance et qui lui ont servi et lui servent encore de références pour agir. On change ainsi les croyances et les décisions qui sous-tendent son comportement. Comme nous allons le voir, l'un des résultats particulièrement intéressants est que le sujet apprend qu'il est possible d'atteindre ses objectifs en mobilisant ses ressources. Autrement dit, il décide de prendre la responsabilité de ses buts et, par là même, de sa vie.

L'intervention, qui suppose la régression du sujet à un âge tendre, sera effectuée ou supervisée par un professionnel compétent.



## LE PROTOCOLE

1 Préciser le problème et mettre au jour les expériences antérieures similaires.

Identifier la réaction que le sujet veut changer et déterminer avec lui un objectif clair.

Le guide l'aide ensuite à entrer en contact avec l'État Interne qui

correspond à la situation qu'il veut changer (le seul fait d'en parler suffit généralement). Au besoin, le guide lui demande de s'associer et ancre l'État Interne qu'il ressent.

Tout en maintenant l'Ancre, le guide lui demande d'utiliser ce qu'il ressent comme fil conducteur pour repartir en arrière jusqu'à une autre situation où il a éprouvé la même chose. Lorsque le sujet a trouvé la situation et l'évoqué, le guide cesse de stimuler l'Ancre.

Identifier cette nouvelle situation en en parlant très brièvement. Donner une date et un titre à la situation pour pouvoir la retrouver plus tard. Par exemple : « dans le train, été 2012 » ou : « avec l'oncle Pierre, 10 ans ».

Après avoir trouvé cette première situation, le guide réactive l'Ancre et demande au sujet de repartir en arrière selon le même principe pour en retrouver une autre encore plus ancienne et l'identifier. Lui donner également une date et un nom.

Le guide recommence la même opération jusqu'à avoir en tout trois ou quatre situations antérieures à la situation présente. Dans l'idéal, la scène la plus ancienne se situe dans l'enfance du sujet (mais pas antérieure à 5/6 ans).

## 2 Planifier le changement et accéder aux ressources.

Commencer par la situation la plus ancienne.

Le guide demande au sujet de repenser à la situation de façon dissociée en « regardant » l'enfant qu'il était et pose quelques questions essentielles :

- ▶ Que veut-il qu'il n'a pas eu ?
- ▶ Quel est son objectif pour cette scène ?
- ▶ Cet objectif est-il écologique, réalisable ?
- ▶ Est-il approprié compte tenu de l'objectif présent ? (Celui déterminé en début de travail et que l'on est en train de poursuivre.)

Le sujet réfléchit à ce qu'il peut faire de façon à élaborer un scénario de comportement efficace et approprié pour atteindre l'objectif poursuivi dans cette scène.

Il peut utiliser tout ce qu'il sait aujourd'hui et toutes ses ressources d'adulte en les mettant à la disposition de cette Partie de lui plus jeune. A-t-il besoin d'une ressource supplémentaire ? Si oui, aller la chercher là où elle se trouve dans son histoire et l'ancrer.

Le guide vérifie avec le sujet l'aspect écologique de la solution envisagée pour changer la scène. Précisons qu'aucune solution « miraculeuse » n'est acceptable : aucun ange gardien, aucun oncle d'Amérique ne débarque à ce moment-là. Le sujet trouve lui-même, éventuellement avec l'aide du guide, un moyen efficace pour changer le cours des choses grâce à ce qu'il dit, fait, montre.

### 3 Réorganiser les situations passées.

Tout en stimulant l'Ancre ressource (s'il y a lieu), le guide demande au sujet de repartir en imagination dans cette situation (la plus ancienne) et de la vivre de la nouvelle façon : celle qui correspond à l'objectif que l'on vient de déterminer et dont on a trouvé la teneur.

Il s'assure que le sujet est bien **associé**, que l'objectif est atteint et que le souvenir de cette situation est transformé. Le sujet doit être satisfait !

Passer à la situation suivante et la traiter selon la même procédure :

Le guide demande au sujet de repenser à la situation qui suit la situation la plus ancienne de façon dissociée :

- Que veut-il qu'il n'a pas eu ?
- Quel est son objectif pour cette scène ?
- Cet objectif est-il écologique, réaliste ?
- Est-il approprié compte tenu de l'objectif présent ? (Celui déterminé en début de travail.)

Le sujet réfléchit à ce qu'il ferait de façon à élaborer un « scénario » de comportement efficace et approprié pour atteindre l'objectif poursuivi dans cette scène.

Sachant qu'il peut utiliser tout ce qu'il sait aujourd'hui et toutes ses ressources d'adulte, a-t-il besoin d'une ressource supplémentaire ? S'il ne s'agit pas de la même ressource, aller la chercher là où elle se trouve et l'ancrer (la ressource dont le sujet a besoin pour changer cette deuxième scène peut être différente de celle qui a été ancrée pour la première).

Procéder ensuite de la même façon pour chaque scène (toujours en remontant du passé vers le présent) et s'assurer, chaque fois, que l'objectif est atteint et que le sujet est satisfait, en prêtant notamment attention aux indicateurs non verbaux (mimiques, intonations de son discours).

Si pour l'une des situations postérieures, les ressources ancrées précédemment ne suffisaient pas ou ne sont pas appropriées, le guide prend le temps d'ajouter celles qui sont nécessaires, compte tenu du contexte. Il est cependant à noter que, dans de nombreux cas, les ressources ont été acquises en grandissant. En attirant l'attention du sujet sur la possibilité d'en faire profiter la Partie de lui plus jeune pour atteindre ces objectifs, elles se révèlent souvent suffisantes pour traiter les situations présentées avec succès.

#### 4 Traiter la situation présente.

On procède de la même façon pour atteindre l'objectif présent, celui déterminé au début de la procédure.

#### 5 Tester.

Le guide demande au sujet de se remémorer les différentes scènes, sans ancrer, pour vérifier qu'elles ont bien été changées.

#### 6 Projeter le résultat dans l'avenir.

Le guide amène le sujet à se voir dans une situation future semblable à

celles qui autrefois déclenchaient la réaction indésirable et vérifie que les choses se passent de façon satisfaisante.

Précisons que, dans la mesure où le Changement d'Histoire de vie fait partie des premiers protocoles de la PNL, la ligne du temps installée sur le sol n'avait pas encore vu le jour. Elle n'est pas nécessaire, mais il est néanmoins possible de l'utiliser. On situera alors le sujet sur sa ligne du temps lorsqu'il est associé et face à l'endroit où se situe la scène qui est en cause pour le dissocier quand il réfléchit au meilleur scénario.



### **Alma doit parler en public**

*Alma travaille dans une grande entreprise depuis bientôt deux ans et tout va bien. Elle dirige un service et ne reçoit que des compliments. Un jour, le responsable lui demande de faire une présentation devant un public d'une vingtaine de personnes sur un sujet qu'elle maîtrise bien. Elle essaie de proposer un ou deux collègues « plus compétents » pour cette tâche, mais sans succès. « Vous êtes trop modeste, vous êtes la bonne personne, vous ferez ça très bien ! »*

*Alma est consternée et très stressée : elle ne se sent pas capable de parler en public.*

*Nous mettons au jour l'objectif présent : Alma connaît le sujet, le problème c'est sa peur. Elle veut dépasser cette crainte et réussir cette présentation, qui ne doit prendre qu'un quart d'heure tout au plus. Nous ancrons l'EI qu'elle ressent et qu'elle appelle « un grand stress ». Nous allons alors repartir en arrière vers le passé et trouver trois ou quatre scènes au cours desquelles elle a ressenti la même chose. Nous précisons qu'il s'agit seulement de trouver les scènes. Elle n'a pas besoin de les revivre, il lui suffira de leur donner un nom et de les dater pour que nous puissions les retrouver plus tard.*

**Première scène :** Alma fait un petit voyage en remontant le temps.

*L'Ancre est le fil rouge qui lui permet de retrouver la scène au cours de laquelle elle ressent le même EI (dès qu'elle a trouvé, le coach lâche l'Ancre).*

*Elle assiste au mariage de sa meilleure amie et, au cours de la réception, elle est invitée par celle-ci à venir devant un micro pour évoquer avec elle leur rencontre au lycée et leur amitié. Elle se sent paralysée et confuse, elle se rappelle avoir bafouillé. Nous cessons de stimuler l'Ancre et demandons à Alma de donner un nom à la scène et de la dater : ce sera « mariage Clémentine, 25 ans ».*

*Nous allons alors stimuler de nouveau l'Ancre « fil rouge » pour trouver la scène suivante.*

**Deuxième scène :** *Alma est à l'école et elle doit venir au tableau pour répondre aux questions de la maîtresse. Elle prend conscience que tous les élèves la regardent, perd ses moyens et est incapable de restituer ce qu'elle a appris et que, pourtant, elle sait. Elle est renvoyée à sa place, elle a l'impression que les autres se moquent d'elle, elle pleure : « école, 9 ans ».*

**Troisième scène :** *Alma est petite, c'est l'anniversaire de sa grande sœur. Toute la famille est réunie, parents, grands-parents, oncles, tantes et cousins, ça fait beaucoup de monde, Alma est heureuse et excitée. Après le gâteau, Elena, qui a une jolie voix, chante une chanson, et tout le monde applaudit. Alma veut chanter aussi. Malheureusement, elle se trompe dans les paroles, ce qui produit un effet comique, et tout le monde rit. Alma pense que l'on se moque d'elle, ce qui n'est sans doute pas tout à fait faux en ce qui concerne les cousins ! Elle a terriblement honte et quitte la table pour se réfugier dans sa chambre : « anniversaire Elena, 6 ans ».*

*Nous allons d'abord traiter cette première scène, qui est la plus ancienne. À ce titre, c'est elle qui a influencé la suite.*

*On déroule alors la procédure : comment Alma pourrait-elle agir pour que la scène se termine différemment ? Certes, Alma aurait préféré ne pas se tromper, mais faire disparaître le problème en prétendant qu'il*

*n'a pas existé ne permet pas d'apprendre à le résoudre. Alma doit trouver ce qu'elle pourrait faire pour changer le cours des choses une fois qu'elle s'est trompée et que tout le monde a ri. Dissociée, elle regarde la scène et nous cherchons ensemble comment arranger la suite. Nous lui rappelons qu'elle peut mettre à la disposition de la petite fille qu'elle était toutes les ressources qu'elle possède aujourd'hui.*

*Après un temps de réflexion, Alma pense qu'elle aurait pu rire aussi et dire : « C'est vrai que, comme ça, c'est drôle, mais maintenant je vais vous la chanter avec les vraies paroles. » « Et ensuite, je l'aurais fait », dit Alma, qui sourit, confiante.*

*Avant qu'Alma ne retourne dans la scène pour la revivre avec ce nouveau scénario, nous devons nous assurer de deux choses : 1. Lui convient-il tel qu'il est ? 2. La petite Alma a-t-elle toutes les ressources dont elle a besoin pour le faire ? Alma pense que oui, l'idée est bonne et, en ce qui concerne les ressources, elle sait aujourd'hui rétablir les choses si elles ne lui conviennent pas. Alma, 6 ans, va bénéficier de cette ressource-là.*

*Associée, Alma vit cette scène ancienne avec le nouveau scénario, la calibration montrant que tout se déroule sans encombre. Lorsqu'elle a terminé, elle se sent heureuse et fière d'elle. « J'ai rechanté la chanson avec les vraies paroles et ils ont applaudi à la fin », dit-elle en riant. Il semble bien que ce scénario aille dans le sens de son objectif présent.*

*La deuxième scène demande une ressource de « courage » pour affronter la maîtresse et la classe. Ensuite, tout se passe bien. Dans la troisième, les scènes précédentes servent de ressources et Alma se sent à l'aise. C'est un plaisir d'évoquer la complicité avec son amie.*

*Lorsque nous testons le travail, les scènes sont agréablement changées et l'objectif présent est atteint, car Alma envisage sa prise de parole avec sérénité !*



## Hugo veut avoir le courage de dire ce qu'il a à dire

*Hugo est enseignant. Lors des réunions pédagogiques, il participe volontiers aux débats tant qu'il n'a pas l'impression d'aller « à contre-courant ». C'est vrai aussi dans sa vie personnelle : il n'ose pas dire ce qu'il pense vraiment. Il ne comprend pas pourquoi. A-t-il peur de déplaire ? Craint-il qu'on ne l'aime plus ?*

*Nous ancrons la sensation que Hugo qualifie de grande frustration, « presque de honte », pour pouvoir retrouver cet EI plus tard. Nous recherchons ensuite son objectif. Hugo veut « dire ce que j'ai à dire ! ». Bien entendu, nous testons l'écologie : est-ce qu'il pense que tout ce que nous pensons peut être dit sans se préoccuper des conséquences possibles ? Hugo précise : « Non, je ne vais pas dire n'importe quoi à n'importe qui n'importe quand. » En fait, ce qu'il veut pouvoir faire, c'est « donner mon opinion lorsqu'il n'y a pas d'inconvénient majeur ».*

*Nous demandons alors à Hugo de repartir en arrière, et il trouve une scène récente. Au cours d'une fête, dans un groupe, il discute avec un personnage sûr de ses opinions. Hugo ne les partage pas. Ce n'est pas un ami proche. Pourquoi donc n'a-t-il rien dit alors qu'il savait quoi répondre ? Nous ancrons la sensation de grande frustration, et il nomme la scène : « ami de Piéric, il y a 3 ou 4 ans ».*

*Nous repartons de nouveau en arrière. Cette fois, Hugo a une quinzaine d'années, en vacances avec des copains, ils sont pris à partie par un autre groupe de jeunes gens. Un « grand mec bodybuildé et agressif » s'adresse à lui, qui n'est pas bien épais ! Il ne sait pas quoi faire ni quoi dire pour riposter et il bat en retraite : « Pornic, 15 ans ».*

*Au cours de la scène suivante, Hugo a 7 ans. Papa rentre à la maison et a l'air de très mauvaise humeur, il parle à maman sur un ton qui ne va pas du tout, maman pleure. Papa aperçoit Hugo et lui ébouriffe les*

*cheveux (il est le favori de papa). Papa sourit et dit quelque chose comme « C'est pas grave tout ça »... Hugo se souvient qu'il n'a rien dit alors qu'il savait qu'il aurait dû défendre sa maman !*

*Après ces découvertes, nous avons aidé Hugo à trouver les ressources pour transformer les scènes de telle façon qu'il soit satisfait. Maintenant, Hugo peut dire ce qu'il pense ou même se taire, quand il le juge approprié, en se sentant bien !*

## Quels sont les ressorts de ce protocole ?

Le Changement d'Histoire de vie peut être présenté comme une façon de changer le comportement. Il est tout à fait exact que, après cette intervention, le sujet aura appris à se comporter différemment. On pourrait aussi dire la même chose de tous les protocoles de changement qui marchent : ils aboutissent à un changement de comportement.

Dans le Changement d'Histoire de vie, le sujet change une croyance, LA croyance fondamentale, celle qui induit les différents comportements dans les différentes scènes. Il est très intéressant de découvrir cette croyance spécifique, celle à l'œuvre dans toutes les scènes, aussi différentes soient-elles. On peut ainsi aider le sujet à trouver la meilleure façon de réagir, le meilleur scénario, celui qui détruira définitivement la croyance incapacitante. C'est la raison pour laquelle le guide ne doit jamais écarter une scène parce qu'elle ne lui semble

pas suffisamment similaire pour appartenir à la même « chaîne », au même problème. C'est certainement faux : pourquoi apparaîtrait-elle à ce moment-là ? Pour Alma, la croyance est : « Les autres vont se moquer de moi et c'est terrible ! » Pour Hugo : « Je suis un dégonflé. »

À la fin, Alma pense que tout le monde n'a pas envie de se moquer d'elle et, surtout, que ce n'est pas si terrible parce qu'on n'est pas sans défense, et Hugo, réconcilié avec lui-même, a compris que l'on peut dire ce que l'on pense mais aussi se taire, en accord avec soi-même.

Avec ce protocole, le sujet a appris quoi faire dans la vie lorsqu'il se trouve dans une situation difficile. Au lieu de se sentir impuissant et de baisser les bras, il peut se demander ce qu'il veut, réfléchir aux meilleurs moyens à mettre en œuvre, et faire ce qu'il faut pour l'obtenir. C'est ce que chacune des scènes traitées lui a enseigné. Il a ainsi appris une chose importante : prendre la responsabilité de sa vie. On comprend en quoi il s'agit d'un protocole essentiel !

## **Le Changement d'Empreintes ou Reimprinting : donner les ressources à qui de droit**

Le but du Changement d'Empreintes est très proche de celui de la Restructuration d'Histoire de vie.

En effet, il s'agit de modifier les conséquences actuelles des problèmes anciens et des décisions néfastes prises dans l'enfance.

Cependant, à l'inverse du Changement d'Histoire de Vie, qui met l'accent sur la possibilité d'atteindre son objectif avec ses propres ressources, le Reimprinting permet de donner les ressources nécessaires aux parents, éducateurs, personnes importantes pour le sujet, pour qu'ils puissent modifier leur attitude. Ce protocole est donc recommandé dans tous les cas où la prise de responsabilité pour le changement à effectuer n'est pas possible ou pas souhaitable. Il est clair qu'elle est impossible si l'enfant est trop jeune (avant 5 ou 6 ans, parfois plus en fonction des circonstances), et elle n'est pas souhaitable chez une personne qui se sent, en permanence, responsable « de tout ».

Le Reimprinting a été mis au point par Robert Dilts en partant de la considération suivante : de nombreuses personnes souffrent de problèmes anciens dus à des interactions malheureuses avec des adultes. Certains d'entre eux, encombrés par leurs propres problèmes, peuvent être très nuisibles aux enfants. Ces derniers sont très sensibles et, même s'il s'agit de maladresses, ils peuvent interpréter l'attitude de l'adulte d'une façon qui leur est gravement préjudiciable (je suis stupide, on ne

peut pas m'aimer, je suis laid, ridicule, je ne réussirai jamais rien, etc.).

Comme le Changement d'Histoire de Vie, le Reimprinting doit être effectué par un professionnel. Il est possible de l'utiliser dans des cas « difficiles », et il est clair que le guide doit être à l'aise avec les différentes possibilités offertes au cours du travail pour réagir à la situation de façon efficace et sûre.

Le Reimprinting est recommandé lorsque l'on soupçonne que quelqu'un dans l'environnement de l'enfant a joué un rôle important dans la survenue des problèmes évoqués. Par exemple : « Mes parents disaient que j'étais moche » ou : « que je n'arriverai jamais à rien » ou : « Cette année-là, la maîtresse me détestait : j'ai reçu une fessée déculottée devant toute la classe » (ces exemples ne sont pas inventés et n'ont pas été vécus, hélas, par une seule et unique personne !).



## LE PROTOCOLE

1 Recueillir les informations : l'État Présent et l'État Désiré.

Après un recueil général des informations qui permet de choisir ce protocole, le sujet évoque une scène présente qui fait obstacle à la réalisation de ses buts. Il peut s'agir de comportements ou de sentiments inappropriés, d'émotions pénibles, de croyances limitantes, de

problèmes de santé, etc.

*Clarisse se sent très mal à l'aise en présence de personnes qu'elle ne connaît pas ou pas bien. C'est très handicapant dans sa vie courante, car elle évite les réunions, soirées, etc. qui la tenteraient si elle n'avait pas ce handicap. Par ailleurs, elle est très susceptible et vérifie en permanence qu'on ne la trouve pas sotte.*

## 2 Retrouver sur la ligne du temps l'expérience négative originelle.

Installer la ligne du temps du sujet sur le sol et établir une position Méta à l'écart de la ligne.

- ▶ Le sujet désigne le point « présent » sur cette ligne et s'associe à la scène.
- ▶ Il recule en restant associé au sentiment ressenti en se remémorant la scène et s'arrête sur l'expérience la plus ancienne, dont il sent intuitivement qu'elle est à l'origine de cette expérience.
- ▶ Associé, il revit brièvement cette expérience.

*En repartant en arrière sur sa ligne du temps, Clarisse s'arrête lorsqu'elle a à peine 4 ans. Elle est à l'école maternelle depuis peu. Elle n'ose pas demander et fait pipi dans sa culotte. Sa voisine de table la dénonce. Les enfants rient. La maîtresse se met en colère, elle lui fait honte et la gronde : elle doit demander à aller aux toilettes. Clarisse pleure. Elle a un souvenir horrible de cette expérience et de cette classe.*

## 3 Identifier les ressources nécessaires aux différentes personnes impliquées dans la scène.

Le sujet se place en position Méta et le guide lui demande comment la scène aurait dû se passer pour que l'objectif présent de Clarisse puisse être atteint facilement.

*« La maîtresse aurait dû dire aux autres élèves qu'il n'y avait pas de quoi rire. Ensuite, elle aurait pu m'expliquer gentiment que je pouvais*

*demandeur », dit Clarisse.*

Le guide lui demande ensuite de quelles ressources son ou ses interlocuteur(s) aurai(en)t-il(s) eu besoin.

Est-ce que Clarisse est d'accord pour lui (leur) donner ces ressources ?

*Pour Clarisse, la maîtresse était méchante et froide, elle aurait eu besoin de compassion.*

4 Donner des ressources à la ou aux personnes concernées.

*Il arrive à Clarisse de ressentir de la compassion et elle accepte de donner cette ressource à la maîtresse. Ce sera bien utile à la petite fille qu'elle était !*

D'une position R (ressources) dissociée de la ligne du temps, le sujet s'associe à la ou aux ressources dont son interlocuteur a besoin, et le guide ancre ces ressources.

- Tandis que le guide stimule les ressources, le sujet s'associe à la personne de son interlocuteur qui a maintenant les ressources nécessaires.

*Clarisse se conforme à la procédure, donne la ressource et « devient » alors la maîtresse.*

Le guide stimulant toujours les ressources, le sujet, dans le rôle de son interlocuteur, retourne sur sa ligne du temps et se comporte de façon satisfaisante pour l'enfant qu'il était.

*Clarisse/maîtresse fait taire les élèves qui rient et explique « gentiment » à Clarisse qu'elle peut demander.*

S'il y a plus d'un interlocuteur, on répète l'opération pour chacun d'eux (le sujet jouant chaque fois le rôle de l'interlocuteur).

Si le sujet a, lui aussi, besoin de ressources, on ajoute une position R (ressources). De cette position, il accède à la ou aux ressources dont il aurait eu besoin lui-même. Le guide les ancre et le sujet retourne

ensuite, avec celles-ci, sur sa ligne du temps.

*Dans le cas présent, il n'y a pas d'autre interlocuteur, et Clarisse déclare qu'elle n'a pas besoin de ressources supplémentaires.*

### 5 Changement d'empreintes et de scénario.

Le sujet revit la scène de façon pleinement satisfaisante, puis ferme les yeux et avance à son rythme sur sa ligne du temps en direction du présent, en réévaluant au fur et à mesure les situations en rapport avec la scène qu'il vient de changer.

*Clarisse imagine qu'ensuite, personne ne se moque plus d'elle et qu'une petite fille lui propose de jouer avec elle à la récréation. C'est bon signe !*

### 6 Vérification.

L'histoire du sujet est-elle modifiée si les interlocuteurs cités et lui-même ont les ressources précédemment ancrées ? Que ressent-il ? Comment se comporte-t-il ?

Il expérimente ces changements tout en avançant. Il peut fermer les yeux, car tout ou partie d'entre eux se fera à un niveau inconscient. Bien entendu, il est accompagné par son guide.

*Clarisse réévalue la suite de sa vie. Elle avance les yeux fermés et en silence (le guide l'aide à rester sur la ligne). Lorsqu'elle s'arrête, elle est joyeuse. « Je ne crains plus qu'on me croie sotte, j'ai pu aller à l'anniversaire d'un ami que j'aime beaucoup. Il y avait du monde et tout s'est très bien passé. »*

### 7 Test et pont vers l'avenir.

Arrivé au présent, le sujet vérifie l'impact du changement et le projette dans l'avenir.

*Clarisse imagine facilement ce que ce changement va changer pour elle. Elle est confiante : « Ma vie sera maintenant plus facile ! »*

## **Le Destructeur de décisions : et si on avait su avant ?**

Le Destructeur de décisions est un protocole très astucieux que nous devons à Richard Bandler. Il part du principe suivant : l'effet traumatisant de certains événements aurait pu être évité si nous avions eu, avant qu'ils ne se produisent, les informations dont nous aurions eu besoin. Or, comme nous l'avons vu, les événements traumatisants s'accompagnent de conclusions, en général négatives, par exemple : « Je ne ferai plus jamais confiance » ou : « Il aurait mieux valu que je sois un garçon », etc. Il s'agit donc de trouver l'information préalable nécessaire pour que tout se passe bien. On l'installera alors sur la ligne du temps du sujet grâce à une scène fictive mais réaliste, au bon moment, c'est-à-dire avant l'événement.

Les scènes traumatisantes se produisent souvent dans l'enfance, à une époque où nous n'avons pas encore beaucoup d'expérience, c'est-à-dire où les informations nous manquent. Cependant, certains de nos souvenirs pénibles auraient pu perdre leur caractère dramatique si nous avions eu, avant qu'ils ne se produisent, la connaissance d'une information importante pour nous, quel que soit notre âge.



## Sabine a l'impression qu'on lui cache « des choses »

*Sabine, 6 ans, aime beaucoup sa grand-mère. Elle va régulièrement la voir en Bretagne pendant les vacances. Sa grand-mère joue avec elle, l'emmène voir les animaux de la ferme voisine, lui fait des crêpes, des beignets et de gros câlins. Sabine anticipe tous ces plaisirs.*

*Quand la famille s'installe dans la voiture, l'atmosphère n'est pas au beau fixe, la maman de Sabine a les yeux rouges, mais rien n'est dit.*

*À l'arrivée, Sabine découvre sa grand-mère malade et très faible. Elle ne jouera pas avec elle, peut-être va-t-elle mourir ! Sabine gardera une méfiance vis-à-vis des adultes et, encore aujourd'hui, elle a souvent l'impression qu'on lui cache quelque chose ou que l'on n'ose pas partager certaines informations avec elle.*

*Quelle pourrait être l'expérience « vaccin » ? Interrogée, Sabine sait : « Il fallait que maman dise la vérité, par exemple : “Tu sais ma chérie, Mamie est malade, ça me fait de la peine. Elle est âgée, elle ne pourra pas jouer avec toi.” »*

*Il reste à vérifier que, si les choses s'étaient passées ainsi, Sabine pourrait faire confiance. Elle est persuadée que oui, même si elle aurait eu de la peine, elle aussi.*



## LE PROTOCOLE

Comme chaque fois que le sujet retrouve des expériences passées, il doit être accompagné par un guide compétent.

## 1 Trouver l'événement à l'origine de la décision limitante.

Le sujet évoque une expérience « négative » ancienne qui a donné lieu à une décision ou à une croyance qui a un effet limitant dans sa vie actuelle (il a 6 ans au minimum).

## 2 Trouver l'expérience fictive « correctrice » à placer avant l'événement.

Placer le sujet en position d'observateur.

Quelle expérience positive aurait-il fallu qu'il ait vécu avant l'événement négatif ancien pour « traverser » cet événement sans encombre ?

Il faut qu'il imagine une expérience « vaccin » qui aurait eu lieu peu avant l'événement et au cours de laquelle il aurait appris tout ce qui lui était nécessaire.

*Pour Sabine, c'est la sincérité de sa maman : on ne lui cache pas la situation.*

## 3 Rechercher les Submodalités caractéristiques d'une décision aidante.

Indépendamment du travail effectué en 1 et en 2, le sujet trouve une expérience « positive » (elle a donné lieu à une décision qui s'est avérée aidante) et recherche 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.

*Sabine a fait l'ascension du mont Blanc avec un guide de haute montagne dans de bonnes conditions. Depuis, elle a davantage confiance en elle, car elle ne s'en croyait pas capable : « Je peux oser et réussir, même si ça me fait un peu peur. Et surtout, j'ai ressenti que je pouvais faire une confiance totale à mon guide. »*

## 4 Installer les Submodalités dans l'expérience « vaccin ».

Le sujet se place sur sa ligne du temps juste avant l'expérience négative ancienne. Le guide l'aide à installer les Submodalités qu'il a trouvées dans l'expérience positive (en 3) pour enrichir l'expérience fictive, qui doit être claire et détaillée. C'est cette expérience qui donne lieu à des croyances et à des décisions utiles. Ces dernières annulent l'impact de l'événement qui suit.

*Le guide cherche les Submodalités de l'expérience de Sabine lorsqu'elle a atteint le sommet et les installe dans la scène au cours de laquelle sa mère lui parle avec sincérité.*

5 Avancer jusqu'au présent en restant associé.

Le sujet se place sur sa ligne du temps et avance rapidement vers l'avenir en restant associé et en laissant son inconscient réévaluer positivement les expériences ultérieures à la lumière de cette nouvelle expérience et de ces nouvelles décisions. En repassant sur l'ancien événement négatif, il remarque de quelle façon il est transformé et réévalué.

*Sabine avance sur sa ligne du temps et traverse la scène fictive avec sa maman.*

*Arrivée au présent, elle partage avec son guide : elle s'est sentie triste pour sa grand-mère mais fière que sa maman la traite comme une grande et lui dise la vérité. En continuant à avancer jusqu'à aujourd'hui, elle a ressenti un soulagement et une grande paix concernant ses relations avec les autres.*

6 Imaginer un avenir différent.

Arrivé au présent, le sujet s'arrête et se regarde avancer vers son avenir en remarquant ce qu'il fera autrement à la suite de cette expérience nouvelle.

*Sabine n'a pas d'image précise, mais la certitude d'avoir confiance et de pouvoir faire confiance.*



## UNE VARIANTE INTÉRESSANTE

Plutôt que de placer une expérience nouvelle avant la situation problématique, il est possible de trouver une expérience réelle et positive qui a eu lieu plus tard et de la placer **avant** l'expérience négative. Bien entendu, il est nécessaire de choisir une scène compatible avec l'âge du sujet au moment de la scène qui pose problème. Dans ce cas, on peut passer directement du point 2 au point 5. En effet, les étapes 3 et 4 permettent uniquement de s'assurer que l'expérience imaginaire a le même aspect qu'une expérience réelle, il s'agit de la rendre crédible.

# **EFFACER LES SÉQUELLES DES TRAUMATISMES ET DES ÉPREUVES DE LA VIE**

## **La Double Dissociation : se débarrasser des phobies et des traumatismes**

L'un des premiers et très célèbres protocoles de la PNL, la Double Dissociation, est utilisé pour se débarrasser des phobies dont l'origine est connue ou peut être retrouvée. Il est également performant pour les séquelles des traumatismes subis dans l'enfance et à l'âge adulte.

Le but est de rétablir le confort du sujet en éliminant les réponses indésirables (peurs, évitements).

Lorsque l'origine a été « oubliée », il est souvent possible de retrouver la scène en ancrant le sentiment actuel (sans attendre son développement) et en demandant au sujet de repartir dans son passé. Bien entendu, on interrompt l'ancrage et on fait diversion dès que la personne a retrouvé l'événement.

Un guide compétent est nécessaire.

Si le sujet ne retrouve pas le souvenir, on utilisera une autre technique, par exemple le Swish, qui ne demande

pas de retour en arrière et qui est exposé par la suite.



## LE PROTOCOLE

1 Identifier le problème et l'objectif et vérifier son écologie.

*Gabin a le souvenir d'un voyage en avion au cours duquel les intempéries ont occasionné de gros trous d'air. De plus, les consignes de sécurité ont été données (de son point de vue) par une hôtesse de l'air angoissée. Depuis, il a une phobie de l'avion et il ne voit aucun inconvenient à s'en débarrasser.*

2 Retrouver la scène traumatisante : le sujet la décrit, succinctement, pour ne pas réactiver la panique originelle.

*Gabin explique sans s'attarder.*

3 Susciter un état de confort et de sécurité, et l'ancrer. Assis près de lui, le guide propose au sujet de lui donner sa main pour augmenter sa sécurité et son confort.

*Le guide demande à Gabin de retrouver une expérience au cours de laquelle il se sentait en parfaite sécurité. Gabin se retrouve dans son lit le soir quand il lit avant de dormir. Il donne sa main.*

4 En tenant l'Ancre ressource, le guide demande au sujet de voir un écran blanc placé devant lui, à la distance de son choix.

Il marque cette dissociation en disant au sujet que pendant qu'il est assis confortablement ici, il peut voir cet écran là-bas.

*Gabin place l'écran à deux mètres environ.*

5 Le guide demande au sujet de flotter hors de son corps et de se placer « au-dessus », « là-haut », dans une position telle qu'il puisse se voir « en bas » tandis qu'il regarde l'écran « là-bas ».

Le guide marque verbalement cette deuxième dissociation en disant au sujet que d'**en haut**, il peut se voir assis en train de regarder l'écran **là-bas**, comme s'il était au cinéma. Il est assis au balcon (ou dans la cabine du projectionniste) et regarde Gabin **en bas** qui regarde l'écran.

6 Tout en continuant à tenir l'Ancre, le guide demande au sujet de commencer le film et de se voir en train de regarder l'écran sur lequel se déroule la scène traumatique, jusqu'au bout du film.

*Gabin s'imagine sur l'écran en train de vivre cette scène passée.*

C'est dans cette étape que la Dissociation prend place. Pour faciliter ce processus, on peut éventuellement jouer sur les Submodalités de l'image : couleur, taille et distance en les modifiant.

Observer la personne. La réaction indésirable ne doit pas réapparaître.

*Comme Gabin serre un peu sa main, le guide lui propose d'éloigner l'écran et de regarder l'image légèrement floue et en noir et blanc.*

*Gabin fait un signe de tête : « Ça va ! »*

Si la peur réapparaissait, on pourrait demander au sujet d'éteindre l'écran et de redescendre dans son corps. Il faudrait alors recréer un État Ressource plus puissant en ajoutant des ressources supplémentaires pour renforcer l'état de sécurité. Quand le sujet est de nouveau à l'aise, on peut reprendre l'expérience.

N.B. : Ces consignes peuvent sembler difficiles à suivre (qui regarde l'écran ? De quel endroit ?). Ce que fait le sujet à ce propos n'a pas d'importance. Le seul fait qu'il y réfléchisse est positif : pendant qu'il s'interroge, il n'est pas envahi par l'EI incapacitant !

7 Lorsque le film est terminé, le guide lui demande de réintégrer la Partie qui était « au-dessus » dans son corps.

*Gabin fait descendre la Partie de lui qui était dans la cabine du projectionniste et la réintègre.*

8 Le guide lui demande 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. Le sujet s'adresse à lui-même, il sait donc très bien ce que cette Partie de lui a besoin d'entendre pour être rassurée.

*Gabin fait venir près de lui l'adulte plus jeune qu'il était à ce moment-là et le réconforte.*

9 Lorsque le sujet indique que sa Partie plus jeune est rassurée, il la réincorpore. Pour cela, il la serre contre lui.

*Gabin s'exécute, les yeux fermés.*

J Le guide laisse passer suffisamment de temps pour permettre l'intégration (il calibre !).

Lorsque le sujet reprend le contact avec son guide, celui-ci lui demande s'il désire partager son expérience. C'est uniquement une option.

*Gabin n'a pas envie de partager, mais se déclare rasséréné en pensant aux voyages en avion.*

On ne demande pas au sujet d'imaginer tout de suite un prochain voyage, il s'agit d'une expérience dont les conséquences positives se poursuivront le temps nécessaire pour le sujet.

L'expérience montre que ce protocole est très efficace, et plusieurs compagnies aériennes ont un service qui utilise la Double Dissociation au cours de stages pour tranquilliser les voyageurs phobiques.

## **Le Swish : effacer nos images internes incapacitantes**

Nous devons le Swish à Richard Bandler qui, comme nous l'avons souligné précédemment, a développé le concept de Submodalités et ses applications dès les

débuts de la PNL.

Le but de cette technique est de modifier les images mentales négatives avec les Submodalités. On remplace la sensation ou le sentiment qu'elles provoquent par un EI ressource grâce à une représentation positive de soi.

On peut l'utiliser chaque fois qu'une image interne – souvenir ou créée – déclenche une sensation ou un sentiment déplaisant et/ou inapproprié : peur, tristesse, malaise, et même un comportement compulsif (grignoter, fumer, etc.).

Il est possible d'effectuer un Swish pour soi-même si on étudie bien le protocole. C'est plus confortable avec un guide. Nous nous adresserons donc à lui. C'est très facile de transposer si vous voulez vous lancer seul.



## LE PROTOCOLE

1 Identifier ce que le sujet veut changer.

Rappelons que l'écologie de tout changement doit avoir été vérifiée auparavant en déterminant l'objectif.

Le guide demande quelle est la (ou quelles sont les) situation(s) similaire(s) dans laquelle (lesquelles) le sujet veut réagir différemment.

*« Je ne me sens pas à l'aise devant l'équipe dont je suis professionnellement responsable », dit Bérénice.*

## 2 Identifier l'image liée au problème.

Le guide demande au sujet de repérer l'image interne qu'il voit dans cette situation juste avant d'avoir l'EI négatif. Il s'agit de la repérer telle qu'elle est, qu'il y soit associé ou non (le sujet est dissocié s'il voit l'image à distance. S'il perçoit les choses autour de lui comme s'il y était, il est associé).

Puisque cette image est le déclencheur interne de la réaction à changer, elle va s'accompagner d'une réaction physique qui peut être ressentie par le sujet et vue par le guide. La présence de cette réaction indique qu'il s'agit bien de l'image déclenchante.

*Bérénice retrouve une expérience assez récente au cours de laquelle elle a fait une intervention professionnelle qui n'a pas bien marché, elle s'est sentie déstabilisée et remise en question. En parlant, Bérénice rougit jusqu'au cou.*

## 3 Créer l'image positive.

Le guide demande au sujet de se faire une deuxième image. C'est une image de lui dissociée et attrayante (comme une photo agréable à regarder). Il se voit ayant toutes les ressources dont il a besoin. La toile de fond de l'image doit être unie et vide, car un contexte précis l'empêcherait de pouvoir servir en toutes circonstances.

## 4 Vérifier que l'adoption de cette image, telle qu'elle est, ne présente aucun inconvenient en posant la question au sujet.

*Bérénice choisit une image semblable à une photo d'elle qu'elle aime bien et qui a toutes les caractéristiques désirées, et elle enlève le contexte qui l'entoure pour imaginer un fond beige uni. Il n'y a pas d'inconvénient à ce choix.*

### **Le Swish proprement dit.**

Les yeux fermés, le sujet visualise l'image déclenchant le problème, telle qu'elle est apparue précédemment, dans un cadre. Il place en bas à gauche de celle-ci l'image rétrécie (donc assombrie) de lui-même. Il fait

alors grandir très rapidement la petite image (ou la photo), qui s'éclaire au fur et à mesure qu'elle recouvre l'autre, pendant que l'image grand format rétrécit, devient sombre et disparaît. À la fin de ce processus, le sujet visualise un écran blanc et ouvre les yeux.

Cette même séquence d'opérations mentales doit être effectuée cinq ou six fois de suite, chaque fois de plus en plus vite. Le guide peut faire un geste pour accompagner le mouvement et accélérer le tempo.

*Bérénice effectue ces consignes six fois de suite, de plus en plus rapidement.*

### **Tester le résultat.**

Il y a plusieurs façons de tester :

Demander au sujet de regarder de nouveau la première **image**. Peut-il la retrouver (souvent il en est incapable) ? Quelle différence cela fait-il ?

*Bérénice voit quelque chose de très flou, presque effacé.*

Faire imaginer la **situation** présentée comme problématique. La réaction doit être différente !

*Bérénice s'imagine dans la situation évoquée avec son équipe : elle se sent à l'aise.*

- Si c'est faisable, le sujet peut se placer dans la situation qui déclencheait, auparavant, l'image négative. Si le Swish est réussi, le sujet doit réagir en se faisant l'image positive de lui-même et se sentir capable de gérer la situation. Quelle que soit la façon de tester, si l'ancienne réaction est encore présente, on devra vérifier si les points clés de l'opération ont été appliqués avec exactitude et reprendre le processus.

*Bérénice ne retrouve pas la première image. Elle se place dans la salle où la scène avait eu lieu sans ressentir de stress et imagine le groupe. Elle se sent en possession de ses moyens. Elle ne se laissera pas déstabiliser !*

### **Faire une projection dans l'avenir et généraliser.**

Demander au sujet de s'imaginer évoluant dans quelque temps, quelques mois par exemple, dans les différents contextes de sa vie. Quelles différentes situations rencontre-t-il ? Comment se comporte-t-il ?

L'image positive de lui-même constitue une ressource. Il peut la placer dans sa « banque de données » pour qu'elle lui soit utile dans différentes circonstances de sa vie, même s'il ne s'agit pas des scènes évoquées précédemment.

*Bérénice partage : en général, elle ne se laisse pas facilement déstabiliser, mais elle sait que son poste est exigeant et elle est contente de mettre cette image dans sa banque de données.*

## Faire son Deuil : une approche différente de la perte et de la séparation

### Qu'est-ce que le deuil ?

C'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 choisis) 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**. Tout le monde ne vit pas le deuil de la même façon.

Si la perte s'accompagne d'un traumatisme (accident, perte traumatisante, etc.), il convient de le traiter d'abord, par exemple avec une Double Dissociation.

Le but de ce protocole est de permettre au sujet de garder l'aspect positif du souvenir de la personne aimée ou de toute autre perte et de l'expérimenter comme une ressource.

Cette idée peut paraître incongrue, mais une enquête a mis en évidence de nombreux cas de personnes qui considéraient le souvenir d'un parent disparu comme un cadeau. Ainsi, cette dame âgée qui aimait se promener dans la nature et qui se sentait accompagnée par son père, comme quand elle était petite.

Le protocole est appliqué ici au deuil d'une personne. Pour les autres deuils, il est possible de transposer. Dans tous les cas, il est nécessaire de trouver un guide compétent pour effectuer le travail. Les consignes suivantes s'adressent donc à lui.



## LE PROTOCOLE DU DEUIL

*Sylvain, un homme âgé, a perdu son épouse qu'il aimait profondément et il a du mal à s'en remettre. Ses enfants le poussent à « réagir ». Il est d'accord avec le projet de ressentir le souvenir de sa femme comme un cadeau mais, pour l'instant, il sent surtout le vide.*

## 1 Traiter la représentation de l'expérience de perte.

### **Trouver la représentation.**

Le sujet pense à la personne disparue sous la forme d'une représentation visuelle et éventuellement auditive. Au cas où il s'agit d'une scène triste ou pénible (la personne malade ou sur son lit de mort, par exemple), passer au point suivant.

*Sylvain voit sa femme sur son lit, affaiblie par la maladie, et son cœur se serre.*

### **Changer pour une expérience de présence et de plénitude.**

- ▶ Demander au sujet de penser à la personne disparue à un moment où sa présence était une joie et une ressource, et de s'associer à cette scène.
- ▶ Préciser et noter les Submodalités.

Au cas où le sujet refuserait ou se sentirait mal à l'aise avec cette suggestion, il serait nécessaire de procéder à un Recadrage.

En effet, il arrive que certaines personnes considèrent qu'il y a un inconvénient à changer l'expérience de deuil en une expérience de présence positive. S'il s'agit d'un décès, elles peuvent éprouver un sentiment de trahison à l'égard de la personne disparue ou d'infidélité à sa mémoire. Si c'est une rupture, elles peuvent craindre de souffrir davantage en repensant à l'autre de façon positive.

*Ce n'est pas le cas de Sylvain. Il réalise, au contraire, que c'est sûrement ce que Cathy aurait voulu, et le guide peut trouver les Submodalités de la scène choisie.*

Dans le cas où ce type d'obstacle existe, il est conseillé de recadrer les croyances qui font obstacle en disant, par exemple : « Si vous mouriez, préférez-vous que vos proches soient malheureux toute leur vie, ou qu'ils se souviennent de vous avec joie et amour en pensant à ce que vous leur avez apporté ? » Dans le cas d'une rupture, on peut dire : « Désirez-vous garder votre chagrin et votre frustration, ou souhaitez-

vous pouvoir repenser à cette personne de façon dépassionnée et positive en gardant toutes les ressources et les apprentissages que votre expérience commune vous a apportés ? » Une fois le Recadrage effectué et le sujet rassuré, lui demander de s'associer à l'expérience positive et noter les Submodalités.

### **Retrouver ce qui a été perdu.**

Faire préciser au sujet ce qu'il a perdu avec cette personne et noter les réponses :

- ▶ Quelles qualités avait-elle ?
- ▶ Quels valeurs et critères importants leur relation satisfaisait-elle ?
- ▶ Quels « cadeaux » de tous ordres (matériels, psychologiques, etc.), le sujet a-t-il reçus ?
- ▶ Quels cadeaux a-t-il donnés ?
- ▶ Qu'est-ce que la présence de cette personne apportait à sa vie ?
- ▶ Etc.

*Sylvain n'a aucun mal à répondre à ces questions. Cathy avait de nombreuses qualités, et il estime avoir reçu beaucoup de cadeaux au cours d'une longue et heureuse vie commune. Il partage volontiers, les larmes aux yeux.*

### 2 Construire l'avenir.

S'il est impossible de ressusciter une personne disparue et parfois difficile de restaurer une relation ou une situation perdue, le sujet peut retrouver dans sa vie les valeurs et les qualités que la personne ou la relation représentait et qui lui étaient chères.

### **Imaginer que ces valeurs et ces qualités sont présentes dans sa vie actuelle.**

Demander au sujet de repenser aux qualités de cette personne, celles qui

donnaient toute sa valeur à leur relation et qui en faisaient quelque chose de précieux. Lui proposer de se faire des images représentant la satisfaction de ces valeurs, de ces qualités et de ces cadeaux tels qu'il veut les retrouver **dans sa vie actuelle**.

*Dans un premier temps, Sylvain a du mal à répondre à cette proposition. Nul ne peut donner autant et aussi bien que Cathy ! Le guide doit l'aider à chercher les valeurs et les qualités et, une par une, lui permettre de trouver les activités et les personnes de sa famille et de son entourage qui les représentent.*

*Ce travail est très important pour Sylvain, qui peut ainsi s'imaginer avec ses enfants, ses petits-enfants, ses amis, et planifier des activités « ressourçantes ».*

### **Projeter ces représentations dans l'avenir en utilisant la ligne du temps.**

En partant du présent, guider le sujet pour qu'il projette, dans l'avenir, ces images représentant les expériences qui satisfont les mêmes valeurs et les mêmes critères dans différents contextes avec différentes personnes. Les images peuvent être imprécises, le sujet peut compter sur son inconscient pour l'aider à satisfaire ses valeurs en les concrétisant. Ce qui est important, c'est qu'il imagine les personnes et qu'il soit motivé pour partager avec elles.

*Sylvain retrouve la motivation, et ses images sont claires.*

### **Vérification finale.**

Inviter le sujet à repenser à la personne perdue et lui demander comment il vit cette évocation. Vérifier que **les Submodalités de l'image positive** sont identiques à celles que vous avez trouvées précédemment.

Dans le cas où elles seraient différentes, on vérifiera la calibration (si le sujet est détendu et semble satisfait, on ne fera rien). Si on a un doute à propos de son bien-être, on les installera dans cette représentation/

évocation.

Au cours de cette vérification, **le contenu** de la représentation n'est pas nécessairement semblable à celui qui a été trouvé précédemment. L'important est que l'image évoquée soit vécue comme positive et « ressourçante ».

*Sylvain imagine Cathy lorsqu'elle était en bonne santé et joyeuse, et il se sent privilégié. « Je n'oublierai jamais tout ce qu'elle m'a apporté et, maintenant, ces souvenirs m'accompagneront. Je peux penser à tous les bons souvenirs en la voyant sourire et en lui disant merci. »*

# **4. INDUIRE LE CHANGEMENT GRÂCE À LA COMMUNICATION INDIRECTE**

Il existe de nombreuses façons de communiquer de façon indirecte. Certaines peuvent être utilisées, à l'occasion, dans la conversation. D'autres demandent le recours à un spécialiste, comme l'Hypnose Ericksonienne, d'autres encore sont employées pour nous aider à comprendre, comme les métaphores explicatives. Les métaphores thérapeutiques utilisent les histoires, les contes ou notre imagination pour conduire le sujet sur le chemin qui mène à la réussite de ses objectifs. Toutes ont un agréable aspect ludique. Découvrons-les.

## **LA COMMUNICATION INDIRECTE DANS LA CONVERSATION**

Il n'est pas nécessaire d'employer un protocole pour induire un changement. Il est possible d'introduire dans la conversation une réflexion, une anecdote qui, on peut l'espérer, permettront d'atteindre l'objectif visé. L'objectif en question peut être le nôtre ou celui du sujet auquel nous nous adressons, en fonction des circonstances.

Voici un exemple de message destiné à aider une personne à changer une croyance qui lui nuit de façon claire. Yveline pense qu'elle ne peut pas réussir sa vie professionnelle, car elle n'a pas assez de diplômes. Lors d'une réunion entre amis et sans s'adresser à elle – ce qui aurait pu éveiller sa méfiance –, Romain demande à la ronde si on a regardé hier à la télé une émission très intéressante. Il s'agissait de l'interview de plusieurs self-made-men de renom : chefs d'entreprises prestigieuses,

hommes politiques ayant eu des fonctions importantes, etc., qui parlaient de leur carrière partie « de rien ». Yveline dresse l'oreille et pose des questions : c'est bon signe ! En effet, ce genre de message ne permet pas d'être certain du résultat que l'on espère obtenir. Il est clair, néanmoins, qu'il est toujours utile de le tenter : si l'on n'a pas obtenu un effet concluant, on a semé une graine. Attention, s'adresser directement à l'intéressé est déconseillé. On a certainement déjà essayé de le persuader de ce dont il s'agit, et ça n'a pas marché. Lorsque notre modèle du monde est remis en question de façon frontale, notre tendance la plus habituelle est de résister ! Comme nous l'avons dit, notre carte nous est précieuse et nous ne voulons pas la modifier inconsidérément. Souvenons-nous que nous avons souvent besoin de douter du bien-fondé de notre croyance avant d'en adopter une nouvelle.

Voici un second exemple : quatre étudiants en médecine participaient à un groupe d'initiation à la PNL. Leur attitude « dissipée » et les regards complices qu'ils s'adressaient montraient assez clairement qu'ils pensaient que leur « statut » leur permettait de prendre les informations dispensées « par-dessus la jambe ». Plutôt que de leur demander de cesser leur manège, ce qui aurait eu l'inconvénient de malmener le rapport, j'ai décidé d'introduire à un moment opportun dans l'exposé

une réflexion sur les personnes qui, en imaginant que leurs compétences dans un domaine leur permettant de comprendre les informations dans n'importe quel autre domaine, se trompent. Hélas, il n'en est pas ainsi et nous devons nous rendre à l'évidence, nous aurons à faire l'effort d'apprendre ce qui est nouveau. Je pus alors, grâce à ma vision périphérique, constater que le message était passé « cinq sur cinq ». Ils échangèrent quelques regards, et la suite du séminaire fut très calme !

La communication indirecte dans la conversation est très utile lorsque nous l'utilisons en vérifiant l'écologie du message que nous voulons faire passer. Dans certains cas, elle peut rendre beaucoup de services sans inconvénient. Notre second exemple montre que, même si nos interlocuteurs nous voient venir, l'effet peut néanmoins être atteint !

## **LA PNL ET L'HYPNOSE ERICKSONIENNE**

C'est Gregory Bateson qui eut l'idée de présenter John Grinder et Richard Bandler à Milton Erickson après avoir lu *The Structure of Magic: A Book About Language and Therapy*, le premier ouvrage coécrit par les deux hommes. C'est ainsi qu'Erickson devint, après Fritz Perls et Virginia Satir, le troisième modèle qui permit à la PNL de voir le jour. Comme nous l'avons vu, il devait avoir une influence déterminante sur son élaboration.

À cette époque, Erickson était déjà un homme âgé et jouissait d'une aura très particulière. Outre une reconnaissance de ses pairs très largement partagée, il passait pour une sorte de magicien, et l'on disait même qu'il avait servi de modèle pour le très célèbre sorcier don Juan, du non moins célèbre romancier Carlos Castaneda. La réputation d'Erickson explique la présence du mot « magie » dans plusieurs ouvrages faisant référence à la PNL, à commencer par le premier.

## **Pourquoi la PNL s'intéresse-t-elle à l'Hypnose Ericksonienne ?**

Pour comprendre en quoi une approche comme la PNL s'intéresse à l'hypnose, il faut approfondir le sens de ce mot.

À l'inverse de ce que l'on pourrait croire, l'hypnose est un phénomène que nous connaissons tous. Il s'agit d'un état de la conscience qui se caractérise par certaines ondes produites par notre cerveau. Ces ondes alpha apparaissent lorsque nous sommes très détendus, par exemple lorsque nous sommes sur le point de nous endormir ou lorsque nous sommes « perdus » dans nos pensées, comme quand nous oublions de démarrer à un feu qui passe au vert et que l'automobiliste qui nous suit nous « réveille » avec un coup de klaxon. Ainsi, le langage hypnotique n'a pas obligatoirement pour objet de nous plonger dans une hypnose profonde, qui peut être utile dans des cas précis mais qui n'est pas nécessaire pour s'adresser à l'inconscient. Or il est très intéressant de s'adresser à l'inconscient, y compris dans une optique PNL !

### **Qu'est-ce que l'inconscient du point de vue d'Erickson ?**

La version la plus connue du mot « inconscient » est liée au « père » de la psychothérapie : Sigmund Freud. Pour

faire simple, on peut dire que l'inconscient freudien est l'endroit de notre psychisme où nous reléguons les souvenirs chargés d'affect que nous « préférons » oublier. Cette définition fait de l'inconscient un endroit assez inquiétant.

La conception ericksonienne de l'inconscient est très différente, et sa définition tout à fait « terre à terre » : **l'inconscient, c'est tout ce dont nous ne sommes pas conscients à un moment donné.**

Comparativement au conscient (ce dont nous sommes conscients en ce moment), l'inconscient est extrêmement large. On peut comparer le conscient à la pointe émergée d'un iceberg et l'inconscient à l'énorme masse immergée que l'on ne voit pas.

Dans une optique ericksonienne, l'inconscient est un immense réservoir de ressources ! Ce point de vue est bien évidemment partagé et utilisé par la PNL.

### Les différents rôles de l'inconscient chez Erickson

Tout d'abord, **il gère notre vie organique** : nous ne sommes pas conscients de la vie de nos organes, nous respirons, même si nous n'y pensons pas, et nos cellules communiquent entre elles dans le plus grand silence. Pour Erickson, cette partie de notre inconscient est aussi

le siège de notre élan vital.

Ensuite, **il contient la plupart de nos apprentissages**, de nos savoir-faire et de nos automatismes de comportement. Il gère aussi les processus de traitement de l'information qui se déroulent en dehors de notre champ de conscience.

Par ailleurs, **il maintient à l'écart de la conscience les situations** traumatisantes qui ont été refoulées. (On rejoint ici l'inconscient freudien.)

Pour Erickson, **il contient aussi un trésor, notre partie « sage », notre guide intérieur**. On peut inclure dans cette catégorie l'intuition, les éclairs créatifs, la vie spirituelle, etc.

## **Le Milton Modèle et son utilisation**

Le Milton Modèle est une analyse de la structure du langage hypnotique de Milton Erickson qui s'appuie sur les recherches linguistiques utilisées pour le Méta-modèle. Le Milton Modèle est le langage de l'**évocation**, à l'inverse du Méta-modèle qui recherche la **précision**.

Ainsi, le Milton Modèle favorise l'imagination du destinataire et son interprétation personnelle. Le but est que celui qui écoute donne son propre sens au message. Bien entendu, c'est le langage de l'hypnose, car il permet

au destinataire du discours hypnotique de chercher les informations pertinentes tapis dans son inconscient et, par là même, ses propres moyens pour régler ses problèmes et atteindre ses objectifs.

Par ailleurs, c'est aussi le langage de la métaphore, comme nous allons le voir très vite.

### Utiliser le Milton Modèle : comment rester artistiquement vague ?

En reprenant les catégories du Méta-modèle, on va favoriser les Suppressions, les Généralisations et les Distorsions, qui donnent les moyens d'interroger l'inconscient. Il peut ainsi offrir ses ressources.

**Suppressions** : « Tu es content » (on ne dira pas à propos de quoi et on ne le demandera pas non plus !) ou : « Tu fais ce qui est le mieux pour toi » (« faire » et « le mieux » restent à préciser par le destinataire du message).

**Distorsions** : « Pendant que tu écoutes, tu peux te détendre » (on ne demandera pas, bien sûr, en quoi l'un entraîne l'autre !) ou : « Tu sais ce qui est bon pour toi » (à préciser par celui qui écoute), etc.

**Généralisations** : « Toutes tes ressources qui se sont accumulées... » ou : « Tu peux retrouver un souvenir agréable », qui font appel au réservoir d'apprentissages et de ressources de l'inconscient.

# **LES MÉTAPHORES : LES MOTS POUR LE DIRE AUTREMENT**

## **Qu'est-ce qu'une métaphore ?**

La métaphore est une figure du discours, en clair un procédé du langage qui consiste à donner à un mot ou à une expression le sens d'un ou d'une autre.

C'est un langage imagé, très utilisé dans la vie courante : une *avalanche* de cadeaux, un *tonnerre* d'applaudissements, *l'échelle sociale*, *donner un coup de pouce*, *retourner sa veste*, *secouer le cocotier*, etc. Les métaphores s'adressent à nos émotions, à notre imagination, elles permettent de rire, de chercher, de comprendre.

Elles peuvent aussi être à l'origine d'un changement et résoudre un problème. Dans ce cas, elles prennent diverses formes : un exemple imagé, une anecdote bien choisie, un conte, une histoire. Elles peuvent être en

« prêt à porter », comme les légendes, les fables, les contes traditionnels ou, au contraire, élaborées pour la personne à qui elles s'adressent. Il arrive qu'elles soient fabriquées par la personne elle-même. C'est ce qui se passe lors d'un rêve éveillé dirigé, lorsque les consignes du coach y invitent.

Nous allons maintenant nous intéresser aux métaphores que l'on raconte en fonction des buts qu'elles poursuivent, c'est-à-dire des changements qu'elles favorisent.

## **Les métaphores pour comprendre**

Passer d'un état « Je ne sais pas » à un état « J'ai compris » est certainement l'un des changements les plus intéressants que nous puissions faire. Or ce n'est pas toujours facile.

Les métaphores pour aider une personne qui aborde un sujet nouveau à comprendre de quoi il s'agit sont très utiles et même indispensables.

Dès notre naissance, nous commençons à apprendre, et la très grande majorité de nos apprentissages est liée à l'imitation. Nous comprenons parce que nous avons devant nous un modèle concret. Par la suite, et en particulier au cours de notre scolarité, les choses peuvent se gâter. En effet, on tente souvent de nous expliquer les

choses de façon abstraite. Dans un ouvrage traitant de l'apprentissage à l'école, l'auteur soupçonnait les enseignants qui publiaient des manuels scolaires de s'adresser à leurs collègues pour les impressionner plutôt qu'aux élèves pour les aider à comprendre ce dont il s'agissait. Il déplorait en particulier la tendance quasiment universelle qui consistait à donner, dès la première ligne du sujet traité, une définition abstraite très complète et tout à fait incompréhensible pour un apprenant néophyte !

La métaphore est alors d'un grand secours. Si l'on compare le sujet nouveau à un cintre, il a besoin d'une tringle sur laquelle s'accrocher. Sans ce support, le cintre tombera par terre avec les vêtements qui y sont suspendus. Vous l'aurez, bien sûr, compris, c'était précisément un exemple ! On ne saurait trop recommander d'y penser lorsque nous cherchons à faire comprendre quelque chose, et de faire provision de ces précieuses métaphores explicatives, surtout si nous avons pour mission d'enseigner des sujets nouveaux à des enfants comme à des adultes.

## **Les métaphores pour l'accompagnement personnel, la psychothérapie, le coaching de vie**

Lorsque l'on parle de métaphore dans ces domaines, on

fait en général référence à une histoire plus ou moins longue, plus ou moins élaborée, racontée à une personne dans le but de l'aider à résoudre un problème en suscitant des associations avec sa propre situation.

La métaphore peut aussi prendre la forme d'une simple phrase pour semer des idées, établir ou rétablir le rapport, etc. (tout le monde aime les histoires). L'un de ses avantages est d'offrir la possibilité de suggérer des solutions sans être confrontée aux résistances que des conseils pourraient provoquer chez certaines personnes. Après tout, on ne parle pas officiellement d'elles. Elles peuvent donc se détendre et ouvrir leurs oreilles toutes grandes !

### **Le modèle de David Gordon pour construire une métaphore « sur mesure »**

David Gordon a fait partie des pionniers de la PNL. Charmant conteur, malicieux, original et créatif, son ouvrage sur ce sujet, *Therapeutic Metaphors*, présente la construction des métaphores « isomorphiques », c'est-à-dire des histoires dans lesquelles chaque élément de la situation décrite par le client est représenté par un élément parallèle. Les informations recueillies permettent de trouver l'histoire la plus appropriée et de s'assurer que l'objectif visé par le sujet est écologique.

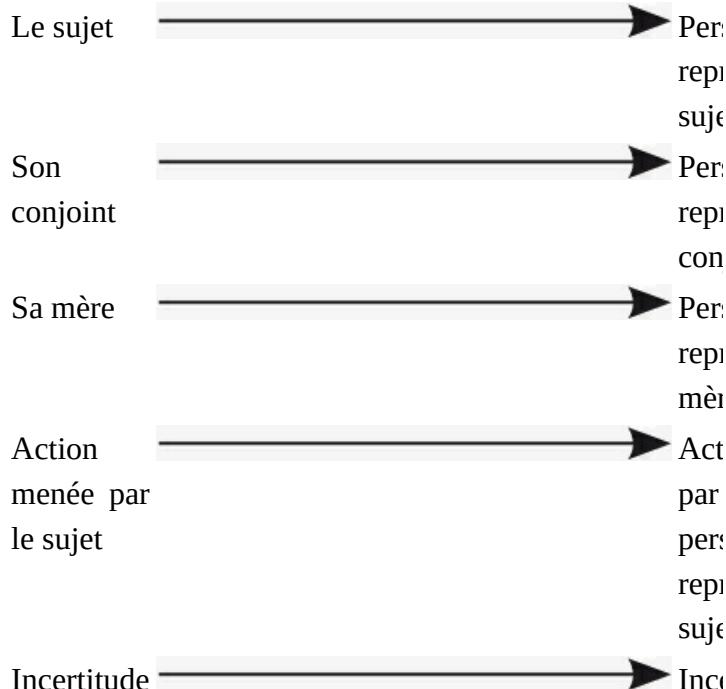


## LE PROTOCOLE : COMMENT CONSTRUIRE LA MÉTAPHORE ?

ÉTAT PRÉSENT

Contexte  
présenté  
par le  
sujet

Coi  
mét  
(l'h  
rac



du sujet

pers

rep1

suj€

## ÉTAT DÉSIRÉ

## Objectif

## → Objekte

du sujet

perso

Le su

Le

désire

perso

atteindre  
l'objectif

repré  
le

attoir

On comprendra tout de suite qu'une partie importante dans ce schéma n'est – volontairement – pas traitée. Il s'agit des moyens nécessaires pour passer de la situation présente à l'objectif atteint. Il peut cependant arriver que la solution soit suggérée.

## **COMMENT SUGGÉRER AU SUJET LES MOYENS POUR ATTEINDRE SON OBJECTIF ?**

Le conteur remplit le blanc en disant comment le personnage représentant le sujet s'y prend pour atteindre son objectif.

Cela revient à proposer une solution (dans la métaphore, bien entendu).

C'est une bonne idée lorsque le sujet est prêt à changer et que le conteur a une idée claire et écologique à propos de ce que le sujet pourrait faire (les solutions « évidentes » ne le sont pas toujours pour les intéressés).

Ou le conteur dit : « Je ne sais pas comment X (le personnage

représentant le sujet) s'y est pris, mais ce que je sais, c'est qu'il a obtenu ce qu'il voulait pour le plus grand bien de tous. »

Cela revient à faire confiance au sujet en postulant que le regard nouveau qu'il a pu porter sur sa situation grâce à la métaphore lui en a appris assez pour qu'il puisse résoudre son problème et atteindre son objectif, consciemment ou/et avec l'aide de son inconscient.

C'est une bonne idée lorsque le conteur n'a pas une idée précise de la solution et/ou juge préférable de laisser le sujet trouver lui-même. C'est nécessaire si le conteur a pu remarquer que ce dernier n'aime pas les conseils !

Ou le conteur demande au sujet comment, à son avis, X (le personnage métaphorique) est arrivé à... (atteindre son objectif).

C'est une bonne solution dans de nombreux cas et, en particulier, lorsque le sujet aime jouer.

Efficace, amusante à fabriquer et à entendre, la métaphore isomorphique peut sembler trop évidente dans certains cas, par exemple pour une personne ambivalente à propos du changement ou des « conseilleurs ». On pourra, alors, utiliser une métaphore ericksonienne, qui est très difficile à décoder. Le paragraphe suivant permet de comprendre pourquoi !

## **Les métaphores dans le style de Milton Erickson**

Nous présentons ici l'un des modèles de métaphore que Milton Erickson utilisait tel qu'il a été décodé lorsque Grinder et Bandler l'ont modélisé.



## LE PROTOCOLE

Il s'agit d'en savoir assez sur la personne concernée, son État Présent et son État Désiré pour répondre à la question suivante : de quelles ressources cette personne a-t-elle besoin pour atteindre son objectif ? On établira alors une liste des ressources qui lui sont nécessaires. Pour chaque ressource, on racontera une histoire (ou un segment d'histoire), afin d'aider le sujet à entrer en contact avec cette ressource.

Le récit proposé est généralement un ensemble d'histoires sans liens entre elles (mais qui peuvent, éventuellement, en avoir) et qui sont racontées à la suite les unes des autres, sans pour autant faire de pause. Le résultat, souvent très surprenant, favorise l'état hypnotique : le conscient du sujet ne parvenant pas à comprendre ce dont on parle !

Le principal est que le récit – aussi hétéroclite soit-il – évoque l'ensemble des ressources nécessaires au sujet.

Erickson avait, bien entendu, de nombreuses façons d'utiliser les métaphores, et certaines étaient plus claires pour un observateur extérieur. Jay Haley, ericksonien célèbre, relate dans son ouvrage *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson* un exemple de ce type. La métaphore s'adresse à un couple marié, en conflit à propos de relations sexuelles, mais qui n'aime pas aborder le sujet directement. Erickson leur parle des préférences d'un couple pour un dîner. Ainsi, elle apprécie les amuse-gueules et préfère prendre son temps, tandis que lui se jette sur la viande et les pommes de

terre, il est rapide et veut passer à autre chose plutôt que de rester à table. Si le couple commence à faire le rapprochement, il passe à autre chose. Il finira en leur donnant la consigne d'organiser un agréable dîner qui leur convienne à tous les deux.

Si les histoires d'Erickson piquent votre curiosité, plusieurs ouvrages les évoquent, par exemple *Ma voix t'accompagnera : Milton H. Erickson raconte*, de Sydney Rosen, l'un des ericksoniens les plus réputés.

Si vous aimez raconter des histoires, vous pouvez vous lancer dans le récit de ces métaphores qui aident celui qui écoute à trouver des solutions à ses propres problèmes. Elles peuvent aussi vous aider à faire passer un message personnel... Attention, dans les deux cas, il convient de vérifier l'écologie et d'être délicat !

## Partie 4

# La modélisation de la performance

**L**a quatrième partie de cet ouvrage coule « de source ». Comment ne pas être curieux d'un processus qui a donné lieu à la naissance de la PNL ? Nous nous intéresserons donc à la modélisation et à ses différentes formes. Si nous pouvons acquérir les comportements particulièrement performants de ces « experts » que nous admirons pour leurs compétences dans tel ou tel domaine, nous pouvons aussi nous automodéliser. En effet, nous possédons nous aussi des talents auxquels nous ne pensons pas nécessairement et qui peuvent être reproduits dans d'autres domaines, à condition de faire le nécessaire ! Nous vous y inviterons et ferons, de surcroît, un détour par un savoir-faire original et très utile. Il s'agit de savoir détecter ce qui est à l'origine de la performance. Nous l'avons appelé « le territoire de l'excellence ».

# 1. MODÉLISER LES SAVOIR-FAIRE D'UN EXPERT

La modélisation, qui est le processus par lequel une personne s'approprie le savoir-faire d'une autre ou de plusieurs autres personnes en l'observant ou en les observant, est le mode d'apprentissage le plus courant et le plus efficace. Outre cette modélisation au quotidien, nous nous intéresserons dans ce chapitre au territoire de l'excellence, qui décrit ce dont il s'agit et détermine ce qui vaut la peine d'être modélisé. Nous présenterons alors les moyens pour effectuer une modélisation complète afin d'acquérir un savoir-faire trop complexe pour être effectué intuitivement.

## **LA MODÉLISATION AU QUOTIDIEN**

Dès leur naissance, les êtres humains apprennent à une vitesse surprenante pour acquérir une certaine autonomie et être aussi « excellents » que maman et papa. Nous continuons à apprendre toute notre vie, même si la prime enfance est plus spectaculaire de ce point de vue. La majorité des apprentissages ne se fait pas de façon consciente : intuitivement, nous intégrons des savoir-faire qui nous intéressent et que nous avons pu observer, souvent sans même nous en rendre compte. Pour modéliser, il ne suffit pas toujours d'observer les mouvements et les gestes. Le corps entier « parle », et la respiration, les pauses, les mimiques, etc. jouent leur rôle. L'excellente Judith DeLozier, qui avait aussi enseigné la danse, insistait sur l'importance du langage corporel et sur la nécessité d'en tenir grand compte dans la modélisation.

**Le Générateur de Comportement Nouveau** montre

comment on peut apprendre en imitant et décrit en détail de ce que nous pouvons faire pour modéliser un comportement de façon simple. Nous avons décrit ce protocole au chapitre dévolu à l'observation. Reportez-vous [ici](#).

Avant de décrire le processus qui permet de procéder à une modélisation plus complexe, intéressons-nous au territoire de l'excellence, c'est-à-dire aux caractéristiques nécessaires pour réussir brillamment ce que l'on fait.

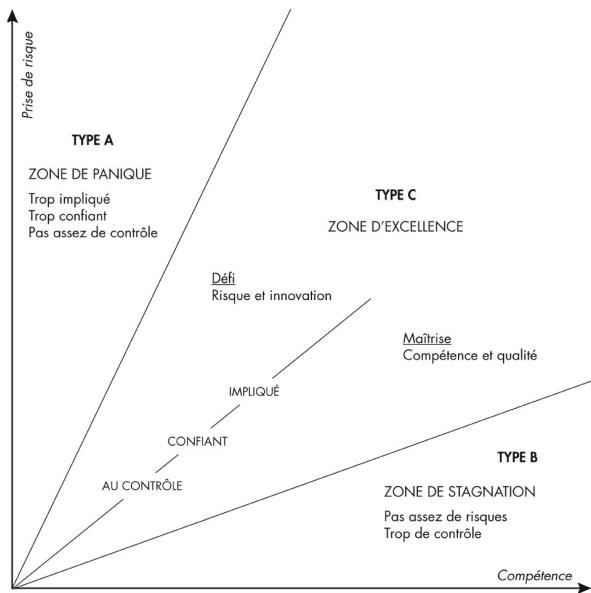
## **LE TERRITOIRE DE L'EXCELLENCE : LA ZONE C**

### **Une recherche surprenante pour un résultat fascinant**

On trouve à l'origine de la découverte des caractéristiques de la zone C une recherche effectuée aux États-Unis par des compagnies d'assurance sur les comportements « à risque » qui provoquent les infarctus chez leurs clients. On trouve alors la « zone A » : la zone de stress. Le sujet dont la profession se situe en zone A est confronté à une vie trépidante et à des défis qui excèdent ses compétences, ce qui le constraint à prendre des risques quotidiens. C'est cette population que l'on retrouve souvent à l'hôpital... et qui coûte cher aux assureurs ! Par comparaison, on découvrira la « zone B », qui est une zone de « stagnation ». Les connaissances acquises par le sujet qui y travaille sont largement suffisantes pour lui permettre d'effectuer les tâches qui

lui incombe. L'absence de variété et de défi engendre le marasme. Le sujet ne risque pas l'infarctus mais l'ennui, voire la dépression !

C'est un médecin, Robert Kriegel, et sa femme, Marilyn, psychologue, qui s'intéressent à la question et « découvrent » la « zone C » ou zone d'excellence. On le comprendra aisément, elle se situe entre la zone A et la zone B, et évite chacun de leurs écueils. Le sujet situé en zone C est suffisamment compétent et prend les risques appropriés à son niveau de connaissances. Le schéma ci-dessous montre qu'il est ainsi en équilibre.



L'axe vertical est celui de la prise de risque, le défi et le danger augmentent. Sur l'axe horizontal, la compétence et le contrôle augmentent, on arrive à la stagnation et à l'ennui. L'intéressé sait et sait faire depuis très longtemps.

L'espace autour de la médiane est la zone de l'excellence. Dès le début, en bas de la zone, on peut être dans l'excellence à condition d'adapter sa prise de risque à l'étendue de ses compétences : savoir et savoir-faire. Plus on acquiert de compétences, plus on peut augmenter les défis auxquels on peut faire face sans problème. Le

type C a confiance en lui, il peut innover et s'impliquer totalement parce qu'il se sait compétent et garde le contrôle.

Ce schéma a l'avantage de nous aider à réfléchir à la façon dont nous pouvons agir pour nous y trouver ! Certaines personnes hésitent bien trop longtemps avant de se lancer, d'autres se précipitent dans l'action avant de vérifier si elles peuvent se le permettre. D'autres encore pensent qu'elles n'ont pas le choix si elles veulent conserver leur travail.



### Une étude de cas : Herbert

*Herbert, jeune homme dynamique, sort d'une grande école et vient de décrocher un poste dans une multinationale. Les objectifs qui lui sont fixés sont ambitieux, et il n'a aucune expérience concrète. Il va mettre toute son énergie pour faire de cette première expérience une réussite. Il est clairement dans une zone de défi. Sans doute sa condition physique qu'il doit à son jeune âge lui permettra de résister au stress, dont on sait clairement aujourd'hui le rôle qu'il joue dans la survenue des problèmes de santé, mais qu'en sera-t-il si, au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience, les défis qui lui sont présentés le placent dans une situation anxiogène qui perdure ?*

*Quelques années plus tard, Herbert s'est marié. Il continue à travailler dans des conditions difficiles, et sa femme, qui attend un enfant, lui demande instamment de prendre « le taureau par les cornes », car il n'est « jamais » à la maison ! Il entend d'autant mieux le message que son travail ne le rend pas heureux. Herbert consulte un coach, qui pose beaucoup de questions fort utiles, l'aide à trouver ses motivations*

*essentielles et les meilleurs moyens pour les traduire en objectifs concrets. Aujourd’hui, Herbert suit des formations pour une reconversion professionnelle. Son but : devenir consultant en entreprise.*

*Les personnes qui se trouvent en zone B consultent plus rarement. En effet, en général, elles bénéficient d’un poste stable qui leur permet de gagner leur vie sans trop de soucis, et même si elles sont conscientes que cette situation ne leur apporte rien de plus que leur salaire de fin de mois, le pas qui consiste à l’abandonner pour une autre (qui paraît nécessairement plus hasardeuse) est rarement envisagé. Ce n’est pourtant pas toujours le cas.*



### **Une reconversion réussie : Marilyn**

*À l’époque où je rencontre Marilyn, elle est préparatrice en pharmacie. Curieuse, elle utilise ses loisirs pour se former à différentes approches de sciences humaines. Elle comprend qu’on peut se faire aider pour s’épanouir aussi dans sa vie professionnelle et suit un groupe de développement personnel. Quelques années plus tard, je la retrouve, elle est psychothérapeute.*

*La carte établie par les Kriegel plaide pour le droit à une vie professionnelle épanouissante. L’idée trop répandue que le travail est un mal nécessaire et que la joie est à trouver ailleurs est source de renonciation.*

*On peut penser aussi qu’il y aura toujours des professions pénibles. C’est sans doute vrai, mais laissez-moi vous raconter l’histoire (authentique, bien entendu) de ce monsieur qui balayait la rue avec le sourire et confia à l’un de mes amis sa satisfaction profonde à la vue de l’environnement embelli. Une dame charmante qui m’aide à entretenir la maison depuis plus de vingt ans aime son métier et trouve beaucoup de joie à la vue du résultat du travail accompli. Vous avez sans doute d’autres exemples ! Il montre que ce qui rend une personne heureuse ne*

*se situe pas nécessairement dans les domaines du prestige ou de la rémunération.*

# **MODÉLISER UN COMPORTEMENT COMPLEXE : LA MODÉLISATION DE A À Z**

Nous savons déjà que nous modélisons intuitivement depuis notre plus tendre enfance et que nous savons aussi « copier » volontairement des savoir-faire qui nous intéressent. Parfois, cependant, cela ne suffit pas, et nous avons besoin d'un sérieux « coup de pouce ». Comment faire pour réussir aussi bien que cette personne incroyablement efficace que nous aimerais égaler dans tel domaine précis ?

La modélisation de A à Z permet à une personne, que nous nommerons l'**acheteur**, d'acquérir les différentes composantes du programme d'un **expert** dans un domaine donné, de telle façon qu'il puisse mettre en œuvre les mêmes savoir-faire et obtienne des résultats aussi performants. Pour effectuer cette opération, un

**guide** compétent est nécessaire.



## LE PROTOCOLE

### 1 Déterminer le comportement à modéliser

La première chose à découvrir avec précision, c'est ce que l'acheteur veut modéliser. L'expert (le modèle) décrit son comportement dans son domaine d'excellence. Le guide lui pose les questions nécessaires pour que les choses soient claires pour l'acheteur. Ainsi, on pourra isoler l'**étape clé**, celle qui l'intéresse. Une étape est caractérisée par le fait que le modèle ressent tout au long de cette dernière le même État Interne. Un changement d'EI signifierait un changement de critère, et probablement un changement de comportement. Il n'est pas impossible de modéliser plusieurs étapes, mais c'est plus long, et l'expérience prouve que c'est rarement nécessaire.

### 2 Trouver les valeurs et les croyances de l'expert

Après avoir vérifié que l'acquisition est écologique, le guide s'enquiert des valeurs et des croyances qui président au comportement.

Tout comportement est sous-tendu par une ou des valeurs. Elles donnent à sa réalisation l'importance qu'elle revêt. Personne ne désire acquérir un comportement qui serait en contradiction avec ses valeurs et ses croyances. Certaines de ces dernières peuvent donc être nécessaires à l'acheteur pour que la modélisation se poursuive. Attention, ses croyances qui ne concernent pas le comportement à modéliser ne sont pas à prendre en compte. Dans le cas où l'acheteur n'adopterait pas d'emblée une croyance essentielle de l'expert, le guide pourrait faire le travail nécessaire pour la changer si l'acheteur le désire et que c'est écologique (par exemple, avec le protocole « la marelle des croyances »).

Prenons un exemple : Elvira avait du mal à vendre ses produits qu'elle

considérait pourtant comme excellents.

Face à Anselme (l'expert), qui pensait qu'il apportait une aide de valeur en vendant les siens, elle réalisa que, pour elle, « vanter » ses produits revenait à « forcer » le client, ce qui était indigne. L'acquisition était-elle écologique ? Après réflexion, elle se rendit compte que sa façon de voir les choses n'était pas très logique et elle adopta le point de vue d'Anselme qui lui paraissait, finalement, plus valable que le sien. La modélisation put donc se poursuivre sans intervention préalable.

### 3 Modéliser l'État Interne

Nous savons déjà que l'État Interne joue un rôle essentiel dans la mise en place du comportement et permet donc d'atteindre l'objectif.

Il est plus simple et plus efficace d'installer les différentes composantes de la modélisation au fur et à mesure. Cette installation consiste à demander à l'acheteur de faire en imagination ce qui vient d'être mis au jour.

La procédure est la suivante :

- **On s'intéresse tout d'abord à la physiologie de l'EI.**

On vérifiera son intensité. Supposons que l'expert est « détendu ». On peut estimer sur une échelle de 1 à 10 s'il est peu ou très détendu. On vérifiera aussi son « rythme ». Ce dernier peut être rapide, moyen ou lent. Bien entendu, on peut supposer que « détendu » a un rythme lent, et « énervé » un rythme rapide, mais il faut toujours vérifier avec l'expert.

- **On recherche ensuite le critère** qui explique ce que la personne ressent. Par exemple, l'EI d'Anselme est « serein ». Il juge que la relation avec son client est « détendue ». Le critère est donc une relation détendue, qu'il recherche et qui, en l'occurrence, est présente.

On note alors le nom du critère de l'expert et ses caractéristiques, et l'acheteur se met à sa place pour apprendre à faire comme lui.

## 4 Modéliser les Méta-programmes du comportement

On modélise ensuite les Méta-programmes du comportement de l'expert en considérant la scène qui donne lieu à la modélisation.

Que voit-il ? Qu'entend-il ? Etc. (VAKOe.) S'intéresse-t-il à un détail précis ou à l'ensemble de la situation (**global** ou **spécifique**) ? Est-il **actif, réceptif** ? Désire-t-il atteindre un **but** ou est-ce le « **chemin** » à **parcourir** qui le motive ?

Considère-t-il qu'il **faut faire** quelque chose ou qu'il **veut l'obtenir**, ou qu'il **en a envie** ? Etc. Comme nous l'avons déjà vu, les verbes pouvoir, vouloir, avoir envie, etc., sont des « modalités » et les verbes faire, avoir, donner, etc., les « motivations » qui correspondent à la modalité. Par exemple, l'expert dira : « **Je veux** (modalité) **donner** des informations (motivation). »

Vous trouverez plus de détails sur les Méta-programmes de perception de l'environnement, d'organisation et évaluation de l'information et de choix dans le [chapitre 2](#) de la deuxième partie de cet ouvrage.

Attention : chaque nouvelle information sera installée chez l'acheteur en s'assurant qu'il peut revivre et s'approprier la séquence. Par ailleurs, avant d'ajouter une nouvelle information, le guide s'assurera fréquemment que l'acheteur est capable de revivre les précédentes séquences (par exemple, en les lui faisant décrire au fur et à mesure qu'il les vit en imagination).

Parfois, en fonction du degré de précision nécessaire pour modéliser cette étape du comportement excellent, il peut être utile d'ajouter la stratégie utilisée par l'expert et de l'installer, au fur et à mesure, chez l'acheteur. C'est utile, par exemple, s'il s'agit de rédiger un article, de faire le plan d'un exposé, etc.

## 5 Généraliser l'installation

Après avoir demandé à l'acheteur de vivre en imagination la totalité de l'étape modélisée, en y incluant toutes les caractéristiques découvertes,

le guide lui proposera de se projeter dans l'avenir pour utiliser ce comportement dans plusieurs situations similaires.



## Un exemple de modélisation

*Reine est une excellente formatrice, Benoît est formateur lui aussi. Il est particulièrement intéressé par le démarrage d'un groupe nouveau, car il lui arrive d'être un peu stressé.*

*Lorsqu'elle enseigne, Reine privilégie successivement le Ve et l'Ae, elle cadre large (elle regarde l'auditoire), sauf si une personne demande son attention. Ses intérêts primordiaux sont les personnes et les informations. Bien entendu, elle est attentive aux autres et pas à son propre modèle du monde. Lorsqu'elle répond à une question ou donne un feed-back, elle met en avant le « verre plein » (ce qui est là et positif) avant d'évoquer le « verre vide » (ce qui manque ou pourrait poser problème) lorsque c'est nécessaire.*

*On comprendra qu'en fonction du but visé par le comportement excellent, les Méta-programmes varient.*

*Benoît choisit la séquence au cours de laquelle Reine commence un nouveau groupe. Les valeurs de Reine dans ce domaine ne posent aucun problème à Benoît, qui les partage. Au niveau des croyances, Reine pense qu'un groupe nouveau est une excellente opportunité pour connaître les personnes et leur présenter un matériel qu'elle sait intéressant et qui leur sera précieux. Benoît est d'accord, il décide d'acheter le savoir-faire.*

*Reine ressent (fortement) un État Interne de « motivation ». On cherche ensuite le critère qui a déclenché cet EI chez Reine. Pour elle, il s'agit d'apporter un plus aux personnes présentes.*

*Benoît s'imagine face à un groupe nouveau, évoque la croyance de*

*Reine : « C'est une excellente opportunité pour connaître les personnes et leur présenter un matériel intéressant et utile », et se sent motivé pour apporter un plus. Il ferme les yeux et imagine la scène. Il est conscient que ce n'est pas ce qu'il faisait auparavant, mais il peut le faire avec suffisamment de confort, tout va bien et il est très satisfait. On passe ensuite aux Méta-programmes importants. Comme nous l'avons vu, Reine considère l'ensemble du groupe (le grand cadre) et ne focalisera sur une personne en particulier que si elle pose une question ou s'il y a une quelconque raison de le faire (parfois un participant ne trouve pas son badge, son classeur, arrive en retard, etc.).*

*Benoît recommence la même séquence en s'assurant qu'il englobe le groupe. Tout va bien, le guide lui demande alors ce qui se passe si une personne pose une question. Benoît focalise son attention sur cette personne et répond en gardant son EI de motivation, car il prend soin d'apporter un plus.*

*Le guide lui demande ensuite de reprendre la séquence dès le début (lorsqu'il prend contact avec un nouveau groupe de formation) et de vérifier s'il peut le faire dès le démarrage avec la modélisation effectuée. Tout se passe bien. Benoît repartira avec une façon plus sereine d'aborder un nouveau groupe.*

*Il est important de comprendre qu'aucune modélisation n'est en tout point semblable à une autre et qu'il faudra s'adapter aux besoins de l'acheteur.*

## 2. L'AUTOMODÉLISATION

Nous nous automodélisons en permanence. Il est clair que nous gardons en mémoire, consciemment ou non, une très grande partie de nos apprentissages et que nous les reproduisons automatiquement ou en stimulant notre mémoire. Les stratégies qui nous permettent d'atteindre nos objectifs – apprendre, faire du sport, modéliser, automodéliser, etc.– ne sont pas en nombre illimité. Nous avons beaucoup moins de stratégies que nous ne l'imaginons. De fait, nous utilisons les mêmes pour des usages différents. Trouver et utiliser systématiquement celles qui produisent nos plus grands succès est une idée féconde. Ainsi, pour tirer le meilleur parti de vos talents, nous vous proposons dans ce chapitre d'automodéliser vos meilleures performances, les réussites que vous avez obtenues, les objectifs que vous avez atteints avec plaisir et facilité. Cette procédure que nous allons détailler s'appelle « Mes stratégies de succès ».

Par ailleurs, Robert Dilts a imaginé un protocole très utile qui nous permet d'automodéliser notre créativité. Nous

savons que cette dernière peut nous être profitable dans de nombreux domaines.

# MES STRATÉGIES DE SUCCÈS

Le travail se fait en trois phases :

1. Une première phase de **mise au jour** pendant laquelle le sujet recherche dans ses expériences passées plusieurs exemples de succès, en choisit trois et rédige l'histoire de ces succès en listant les points importants des différentes étapes. Ces dernières sont décrites dans cette première phase.
2. Une deuxième phase : **comparaison** de ces histoires entre elles, étape par étape, en listant les points communs. Cette phase inclut la rédaction du modèle ainsi mis au jour en mettant en lumière ces points communs qui conduisent au succès.
3. Une troisième phase : **application** du modèle à des situations futures.

## **Phase 1 : Mise au jour et rédaction des histoires**

## Trouvez le modèle à partir de vos succès passés

Cherchez dans vos expériences passées plusieurs exemples de succès dans divers domaines et choisissez-en trois qui vous plaisent particulièrement.

Une expérience de succès répond aux caractéristiques suivantes : responsabilité (c'est vous qui avez décidé de poursuivre ce projet et qui avez fait le nécessaire pour qu'il aboutisse), énergie, motivation, plaisir, réussite à court et à long terme.

Écrivez vos trois histoires de façon chronologique et claire en une page et en cinq étapes. Chaque étape, décrite ci-dessous, est l'objet d'un paragraphe distinct.

Attention : utilisez une feuille différente pour chacune des histoires pour faciliter la comparaison future.

Quelles sont ces cinq étapes ?

### **Première étape : La situation de départ.**

Notez les circonstances, les caractéristiques qui vous ont attiré, le point de départ, ce qui vous a décidé à entreprendre, vos critères de motivation, les obstacles ou risques éventuels, les personnes concernées, vos ressources (internes ou externes), votre ou vos État(s) Interne(s).

### **Deuxième étape : La préparation.**

Comment vous êtes-vous organisé pour lancer l'action ? Les informations collectées, les personnes impliquées, votre rôle (leader, position symétrique, subordonné) et le leur, les ressources mises en œuvre (matérielles, relationnelles ou psychologiques), les obstacles éventuels et votre réaction, votre ou vos État(s) Interne(s). Aviez-vous un plan d'action ? Quels sont les premiers actes auxquels vous avez pensé pour lancer ce projet ?

### **Troisième étape : Le déroulement.**

Ce qui s'est passé, chronologiquement, dans l'environnement et dans votre tête. Actions, réactions, gestion du temps, les contraintes, les obstacles et vos ressources (lesquelles). D'où venait votre motivation ? Votre relation aux autres, vos États Internes.

### **Quatrième étape : Le bouclage.**

Comment les choses se sont-elles terminées ? Quand avez-vous constaté ou décidé que cette action était bouclée ? Vos critères de fin, vos critères de réussite.

Éventuellement, cette fin a-t-elle été le point de départ pour une autre action ?

### **Cinquième étape : Les bénéfices.**

Ce que cette expérience vous a apporté sur les différents plans : matériel, relationnel, intellectuel, psychologique

ou autre.

La récompense est-elle personnelle ou collective ? Y a-t-il des bénéfices pour d'autres personnes ? Quel est votre État Interne ?

## **Phase 2 : Comparez les histoires et rédigez la stratégie**

Cette phase met au jour des composantes de la stratégie de succès. La comparaison se fait étape par étape et point par point. Placez vos trois feuilles côte à côté, et, étape par étape, posez-vous les questions qui s'imposent. Vous allez probablement être surpris en découvrant bien des similitudes.

Une fois le point commun découvert, il convient de trouver une formulation appropriée. En effet, il est plus simple et plus efficace de rédiger les points communs au fur et à mesure qu'on les découvre.

On pourra terminer ensuite la rédaction, qui sera très avancée.

Attention : la formulation résultant des comparaisons doit être suffisamment générale pour s'appliquer aux trois situations, mais rester aussi concrète et précise que possible.

Exemples :

« Je réunis toutes les informations dont j'ai besoin. »

« Je vérifie que les personnes concernées vont appuyer mon projet. »

« Je suis enthousiaste et déterminé. »

### **Rédaction finale.**

Telle qu'elle est rédigée, la stratégie doit être facilement utilisable. Elle va servir de guide.

Utilisez des phrases courtes et une formulation directe et affirmative à la première personne et au présent (par exemple : « Je me dis que », « Je me sens... et je fais » (ni négation ni « essayer de »). Le résultat positif engendré par l'action doit apparaître.

Une fois la rédaction terminée, assurez-vous qu'elle vous correspond et vous convient.

### **Phase 3 : Appliquez la stratégie de succès à vos projets**

Il s'agit maintenant d'utiliser le modèle qui vient d'être établi pour réussir vos projets.

Comment procéder ?

Décidez du projet auquel vous voulez appliquer votre stratégie de succès.

Formulez votre objectif et vérifiez qu'il n'y a aucun

inconvénient à l'atteindre.

En considérant chacune des étapes de votre stratégie de succès tour à tour, adaptez le comportement qui correspond à votre projet et visualisez-le sur un écran.

Assurez-vous que, tel qu'il est, ce film vous convient et qu'il vous permettra d'atteindre votre objectif.

Modifiez éventuellement ce qui mérite de l'être pour mieux réaliser votre projet ou pour mieux « coller » à votre stratégie de succès.

Maintenant, associez-vous et imaginez que vous êtes en train de vivre les différentes étapes que vous avez visualisées en ressentant les États Internes mis au jour dans votre stratégie de succès.

Répétez cette phase autant de fois que nécessaire pour mémoriser la séquence à tous les niveaux : ce que vous pensez, ce que vous ressentez, ce que vous faites et les résultats que vous obtenez.

Affichez votre stratégie de succès à un endroit où vous êtes sûr de la voir tous les jours et appliquez cette procédure à tous les projets que vous voulez mettre en place. Bientôt, les éléments de votre stratégie seront enregistrés, et vous l'utiliserez inconsciemment pour votre plus grand profit.

# **WALT DISNEY**

## **OU LA MODÉLISATION DE LA CRÉATIVITÉ**

### **Qu'est-ce que la créativité ?**

La créativité est la force sous-jacente de l'adaptation, du changement et de l'évolution.

Engendrant la nouveauté, elle peut faire naître l'insécurité. Il est vrai que la nouveauté non maîtrisée peut être source de problèmes. L'évolution étant néanmoins nécessaire à la survie de l'individu, de la compagnie ou de la société, il faut savoir la gérer.

Le processus est souvent mal connu et perçu comme un « don ». Il est, dans une très large mesure, inconscient et, par là même, non maîtrisé.

La personne ne sait pas ce qu'elle fait **pour** être créative ni décrire ce qu'elle fait **quand** elle est créative. Par voie de conséquence, les croyances selon lesquelles il faudrait attendre « l'inspiration » ou que seules les personnes

« douées » sont créatives sont largement répandues. Thomas Edison ne partageait pas ce point de vue : « Le processus d'invention, c'est 1 % d'inspiration et 99 % de transpiration », écrivit-il. Cette boutade signifie que l'activité créative est un processus structuré qui demande organisation et travail soutenu. Avec le modèle ci-dessous, il est possible d'extraire les informations pertinentes et de les transmettre à qui veut les acquérir.

## Les trois étapes du processus créatif

Ces étapes ont été modélisées par Robert Dilts à partir de la production des studios Walt Disney. On peut intégrer le modèle pour l'utiliser dans des contextes très différents, et ces étapes sont les mêmes pour aider un individu à être créatif.

### **Première étape : Le Rêve.**

Pour innover, inventer, créer, il faut commencer par rêver. Le rêveur est imaginatif, global et insouciant (il ne s'occupe pas des détails de la réalisation de son rêve).

### **Deuxième étape : La Réalisation.**

Le rêve se précise, il va prendre forme. À l'inverse du Rêveur, le Réalisateur est logique, pragmatique et concret. Il établit des plans pour mener les choses à leur terme.

## **Troisième étape : La Critique.**

Les plans doivent passer au crible de la critique pour vérifier qu'ils « tiennent la route ». Le Critique vérifie ce qui manque, ce qui est superflu, ce qui n'est pas cohérent avec le projet global. Il met le doigt sur les faiblesses du projet.

## **Utiliser le modèle**

Ces trois rôles peuvent être tenus par trois Parties d'une même personne ou bien être, comme dans les studios Walt Disney, trois services différents.

Si nous voulons l'utiliser, par exemple pour lancer un projet, l'enrichir, imaginer le plan de notre futur jardin, etc., nous devons prendre quelques précautions.

**Le Rêveur** ne doit jamais être critiqué, ce serait le meilleur moyen pour tarir son imagination.

**Le Réalisateur** a besoin de demander l'avis du Rêveur pour faire le tri et décider de la meilleure idée à développer. Il aura ensuite les coudées franches pour réfléchir et faire son travail.

**Le Critique** doit prendre des gants. Nous l'avons dit, les critiques, quelles qu'elles soient, ont un aspect démobilisateur. Pour éviter cet écueil, on peut les transformer en questions. Par exemple : « Que se

passerait-il si... » ou : « Comment passer de X à Y sans risquer de... », etc.

Une fois que le Critique a fait son travail, il faut recontacter le Rêveur. Muni des informations fournies par ses « collaborateurs », il pourra retrouver son rôle et se laisser « rêver » pour imaginer la suite. Ce processus aura une fin lorsque le Critique n'aura plus rien à signaler et que tout le monde sera d'accord.



## **PROTOCOLE : DÉVELOPPER ET RÉALISER UN PROJET TOUT EN INTÉGRANT LE PROCESSUS CRÉATIF LUI-MÊME**

1 Trouver le projet à développer.

Le sujet trouve un projet qu'il veut développer ou enrichir en utilisant sa créativité et le garde en réserve.

2 Établir les références à modéliser intuitivement.

- ▶ Le sujet retrouve une expérience au cours de laquelle il était en état de rêve éveillé. Une fois en contact avec cet état, il entre dans un premier espace (rond sur le sol) : l'espace du Rêveur (voir schéma ci-dessous).
- ▶ Tout en l'observant, le guide lui pose des questions pour qu'il retrouve sa physiologie et ce qu'il ressent lorsqu'il revit cette expérience.
- ▶ Le sujet quitte l'espace du Rêveur et sort de l'État Interne qui lui correspond.

En position Méta (la position de l'observateur), le sujet retrouve une

expérience au cours de laquelle il était en train de réaliser quelque chose. Il entre alors dans un deuxième rond dessiné sur le sol – l'espace du Réalisateur – et revit cette expérience. Le guide l'observe et l'aide par des questions à retrouver la physiologie et l'État Interne liés à cette expérience.

- ▶ Le sujet quitte l'espace du Réalisateur et sort de l'État Interne qui lui est associé.
- ▶ En position Méta, le sujet retrouve une expérience au cours de laquelle il était en train de critiquer quelque chose de façon positive.
- ▶ Il entre alors dans l'espace du Critique, distant des deux autres espaces, et revit cette expérience. Le guide l'observe et pose les mêmes questions que pour les deux rôles précédents.
- ▶ Le sujet quitte l'espace du Critique et sort de l'État Interne correspondant.

### 3 Appliquer le modèle au projet à développer.

- ▶ Le sujet reprend son projet et passe successivement dans les trois espaces en repassant chaque fois par l'état tampon.
- ▶ Pour chaque espace, le guide l'aide à retrouver la physiologie et l'État Interne trouvés au point 2.
- ▶ Le sujet décrit ce qui se passe. Le guide l'observe et le conduit sur l'espace approprié.
- ▶ Dans le troisième espace, il l'aide à retrouver les critiques et à les formuler sous forme de questions.

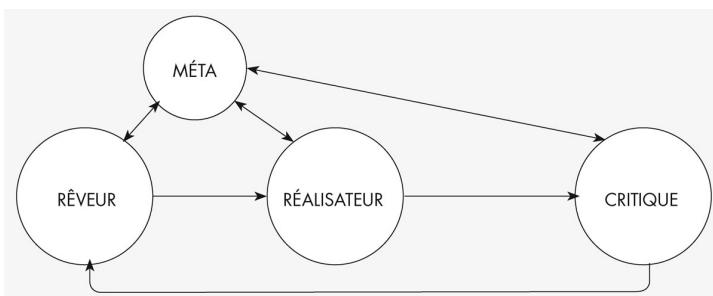
### 4 Réviser le projet à la lumière des critiques.

Le sujet transmet les questions du Critique au Rêveur en se replaçant sur l'espace de ce dernier. Il se trouve donc de nouveau dans la position du Rêveur. Il imagine alors les solutions pour répondre aux questions qui lui sont posées et décrit le résultat.

- Le sujet transmet les réponses du Rêveur au Réalisateur en se plaçant sur le deuxième espace tracé au sol et en retrouvant la position du Réalisateur.
- Le sujet transmet le plan modifié au Critique, qui fait son office. Le guide l'aide à résumer les critiques et à les transformer de nouveau en questions.
- Cette phase est répétée autant de fois que nécessaire, c'est-à-dire jusqu'à ce que le Critique soit satisfait.

## 5 Imaginer l'avenir.

Le sujet s'imagine en train de vivre le projet qu'il vient de développer et de concrétiser.



## Partie 5

# Quelques applications phares de la PNL

**L**es premiers modèles de John Grinder et de Richard Bandler venaient clairement du champ de la psychothérapie. Il ne fallut pas très longtemps à nos deux fondateurs et au groupe qui les accompagnait pour comprendre que ce qui avait été mis au jour était extrêmement polyvalent. Dans son ouvrage *Applications of Neuro-Linguistic Programming*, publié chez Meta Publications en 1983, Robert Dilts mettait l'accent sur ses usages multiples. Ainsi, la PNL était manifestement profitable dans des domaines variés, comme l'entreprise ou l'éducation. L'avenir leur donna raison, et ses applications sont aujourd'hui très nombreuses. Nous avons choisi de vous présenter les plus célèbres : l'accompagnement professionnel dans l'entreprise, le coaching pour l'entreprise, le coaching dans les milieux du sport, et celui qui concerne l'orientation scolaire et professionnelle.

Nous vous présentons, bien entendu, l'accompagnement personnel, car il ne s'agit pas d'oublier comment la PNL est née. Comme vous avez pu le constater au fil de ces

pages, il est clair qu'elle est directement applicable et très précieuse pour le développement personnel, la psychothérapie et le coaching de vie.

Nous consacrons également un espace à la formation et à l'enseignement, à leurs points communs et à leurs caractéristiques propres.

# 1. L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

L'accompagnement professionnel a de multiples facettes et, pour chacune d'entre elles, la PNL est très précieuse. Elle est d'ailleurs largement reconnue et utilisée aujourd'hui dans les divers domaines que nous vous présentons dans ce premier chapitre : la **PNL dans l'entreprise**, la première formation entraînant très souvent celle d'autres personnes de la même entreprise. Nous présentons aussi le **coaching**, qui a pris ces dernières années une place essentielle en entreprise et dans le milieu du sport, et qui constitue également une aide précieuse dans le domaine de l'**orientation** ou de la **reconversion professionnelle**.

## **LA PNL DANS L'ENTREPRISE**

L'entreprise a très vite compris ce que la PNL pouvait lui apporter, et si les premières personnes venues se former étaient majoritairement des « psys » et des enseignants, la situation a très rapidement évolué. De nombreux responsables dans les entreprises ont fait des formations ou ont fait appel à des coachs formés à la PNL pour résoudre leurs problèmes.

On comprendra aisément que les difficultés de communication en entreprise posent nécessairement de nombreux problèmes. Ces derniers sont décuplés lorsqu'ils se produisent au niveau du leadership. Nous désignons par ce terme les dirigeants, managers, cadres, responsables d'équipes, c'est-à-dire toute personne qui a pour rôle de conduire un groupe plus ou moins large de personnes. Les rôles de manager et de leader ont beaucoup évolué depuis le temps où ils se bornaient (le plus souvent) à donner des ordres. On attend d'eux

aujourd’hui des capacités « techniques » qui dépendent en partie du domaine dans lequel l’entreprise évolue, mais pas seulement. Ils doivent aussi négocier, gérer les conflits, identifier les dysfonctionnements et rétablir la situation.

Tout leader est celui qui fédère une équipe autour de projets à réaliser et favorise une réussite collective en se maintenant et en maintenant l’équipe dans une vision partagée. En ce sens, toutes les méthodes et techniques de communication proposées par la PNL, du rapport au feed-back, lui sont indispensables. Dans la mesure où il est celui qui entretient un haut niveau de motivation en donnant du sens aux actions entreprises, les notions de valeurs (celles de l’entreprise, celles du groupe concerné) sont très importantes. Le concept des critères de réussite d’une tâche ou d’un projet maintiendra aussi le groupe sur les rails, et permettra à chacun de se responsabiliser et d’évaluer ce qui doit être accompli.

## **LE CONSEIL EN ENTREPRISE**

La PNL est également un guide précieux pour les professionnels qui auditent une entreprise, afin d'évaluer les changements à accomplir. Il est clair qu'ils ont avec les concepts et les méthodes proposés les outils nécessaires pour faire un diagnostic précis et fiable : rapport qui délie les langues et rassure, recherche des objectifs, parfois différents selon les services. Ainsi, les capacités en matière de communication joueront un rôle essentiel, aussi bien pour recueillir les informations que pour présenter, à terme, les changements à envisager.

## **LE COACHING POUR L'ENTREPRISE**

On peut définir le coaching pour l'entreprise comme l'accompagnement personnalisé d'un individu dans le but de lui permettre de dépasser d'éventuelles difficultés et de mobiliser ses compétences dans le domaine professionnel. Le coaching peut aussi concerner un groupe d'individus avec les mêmes buts. Il peut, bien entendu, être accompli par le leader avec le groupe ou avec une personne en particulier, mais aussi par un coach extérieur à l'équipe, qui fait ou non partie de l'entreprise. Ainsi, on peut être coach dans l'entreprise sans être le leader et on peut aussi être coach spécialiste de l'entreprise en profession libérale.

Bien entendu, le manager ou le leader peuvent eux-mêmes bénéficier d'un travail avec un coach pour optimiser leurs actions et/ou améliorer leur accompagnement. De nombreux leaders et managers y ont recours. On comprend aisément que toute personne

qui travaille en entreprise et veut améliorer ses performances ou résoudre certaines difficultés retirera un grand bénéfice d'un accompagnement avec la PNL, qui offre tous les outils nécessaires à un coaching réussi. C'est la raison de son succès dans ce domaine. Les méthodes utilisées sont celles que nous avons évoquées pour la relation d'aide. La différence est qu'elles s'appliquent au domaine professionnel : le coach en entreprise ne traite pas, par exemple, les problèmes rencontrés dans l'enfance. Le cas échéant, il pourra conseiller un confrère spécialisé.

## Quelques cas de coaching en entreprise



### Édouard n'arrive pas à déléguer

*Manager dans une entreprise qui prend de l'ampleur, Édouard est persuadé qu'il est le seul à pouvoir faire les choses aussi bien qu'elles doivent l'être. Par ailleurs, il ne sait pas comment s'y prendre pour aider ses collaborateurs. Du coup, ils ont pris l'habitude de s'en remettre à lui pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Le résultat est évident : Édouard est surchargé de travail. Dans leur ouvrage Les Singes et le Manager, les auteurs, dont le célèbre Kenneth Blanchard, utilisent une métaphore amusante que le coach va raconter à Édouard (avec qui il entretient une relation de confiance). Les auteurs comparent les problèmes à des singes qui sont déposés dans le bureau du manager. Ce dernier se trouve bientôt entouré d'une multitude de ces charmantes petites bêtes qui partagent son espace. Il doit réaliser que le singe appartient au collaborateur. Bien entendu, sa tâche ne consiste*

*pas à lui demander simplement de repartir avec ! Il doit aussi faire le nécessaire pour qu'il sache résoudre le problème lui-même.*

*Édouard sourit un peu tristement et convient que la métaphore décrit parfaitement son problème. On peut alors le circonscrire. Édouard sait bien que la difficulté est celle du collaborateur. Son défi à lui, c'est de faire confiance et de poser les bonnes questions pour l'aider à trouver une solution adéquate.*

*Édouard va apprendre à poser des questions précises et obtenir une description du contexte dans lequel le problème est apparu. Muni de ces informations, il pourra demander ce dont le collaborateur a besoin. Les questions pour un objectif bien défini et celles du Méta-modèle seront particulièrement utiles.*

*À l'issue de ce travail, Édouard prend du temps avec ses collaborateurs afin de garantir leur autonomie, il cesse de faire leur travail et il en est enchanté !*



### **Anne-Sophie ne sait pas dire non**

*Anne-Sophie travaille dans une grande entreprise. Elle est l'assistante très appréciée de l'un des dirigeants. Nous l'appellerons François. Leur relation est très bonne. Sans doute un peu trop, car il la sollicite beaucoup, et elle ne compte plus les soirées à préparer une conférence pour le lendemain et les week-ends plongée dans des dossiers. Interrogée, Anne-Sophie explique que c'est trop pour elle, elle se sent fatiguée et désire profiter de ses week-ends à la campagne avec son mari. Le problème, c'est qu'elle ne « peut » pas lui dire non : il a besoin d'elle, il compte sur elle et elle a toujours dit oui. Il ne comprendrait pas.*

*Sans lui rappeler le dicton – un peu trop abrupt – qui rappelle que les cimetières sont pleins de gens indispensables, nous introduisons cette*

*idée : et si elle déménageait ? Si elle devait subir une opération ? Si... ? Etc. Que ferait-il ? Elle admet qu'il devrait se débrouiller et qu'il n'est pas homme à baisser les bras. A-t-elle peur d'être remplacée, voire remerciée, si elle est moins disponible ? Non, elle ne serait pas licenciée ni mise au « placard » ! Petit à petit, nous nous approchons de la « vraie » raison. Anne-Sophie sait que François l'estime beaucoup et aussi qu'il l'aime bien. Que se passerait-il si elle n'était pas là dès qu'il demande quelque chose ? Serait-il déçu ?*

*Nous décidons d'aller voir les choses de plus près en utilisant le protocole des Positions de perception.*

*Anne-Sophie se place en position 1 et nous lui rappelons (elle connaît la PNL) qu'elle est dans ses propres chaussures. Face à elle, en position 2, nous lui demandons d'imaginer François. Un peu à l'écart, nous lui désignons un espace à égale distance de la position 1 et de la position 2 : c'est la position 3, qui permet de réfléchir à ce qui est en train de se passer, à la « bonne » formulation de la demande, sans s'impliquer, dans les chaussures d'un observateur.*

*Après plusieurs tentatives infructueuses pour formuler ce qu'elle veut dire à François, malgré un ou deux allers-retours entre la position 1 et l'observateur, nous introduisons une petite variante au protocole : nous nous adressons directement à « François », c'est-à-dire à Anne-Sophie en position 2. « Bonjour Monsieur, je suis la coach d'Anne-Sophie, qui se sent fatiguée et aimeraient alléger son temps de travail. Accepteriez-vous d'entendre sa demande ? » François (Anne-Sophie en position 2) semble très surpris et n'hésite pas un instant : « Mais bien sûr ! »*

*Nous demandons à Anne-Sophie de retourner dans ses propres chaussures en position 1. Elle a les larmes aux yeux. Elle vient de réaliser qu'elle peut le lui dire simplement, comme elle l'a fait au début de la séance, et qu'elle ne perdra ni son estime ni son amitié, qu'il l'écouterera et qu'il en tiendra compte, bien entendu !*



## Martial oscille entre colère et découragement

*Martial et son collaborateur Guy travaillent pour une entreprise de services. Au cours d'une entrevue, Martial apprend que Guy ne mentionne pas que le projet qu'il a présenté a été élaboré en collaboration avec lui. Il se sent nié et le vit très mal.*

*Après avoir recueilli des informations sur la relation antérieure, qui était bonne, le coach utilisera la technique des Positions de perception. Au cours de ce travail, Martial, en position 2, dans les chaussures de Guy, « découvre » que ce dernier est désolé de ne pas avoir clairement mentionné son rôle. Il commence à se demander si la version qui lui a été racontée est bien exacte, car la personne qui l'a « mis au courant » n'est pas toujours très bienveillante ! Le coach propose ensuite le protocole du Pardon pour aider Martial à effacer totalement l'ardoise et à reprendre une relation positive avec Guy.*

*Bien entendu, en fonction des situations et des demandes, le coaching peut se dérouler sur une ou plusieurs séances. Il est terminé lorsque l'objectif est atteint, mais peut être poursuivi si le sujet coaché a un autre objectif à atteindre.*

*Aujourd'hui, différentes formations au coaching proposent de certifier les participants qui démontrent leurs aptitudes dans le domaine professionnel. En ce qui concerne la PNL, certains cursus très complets offrent des formations certifiantes aux personnes qui choisissent cette option.*

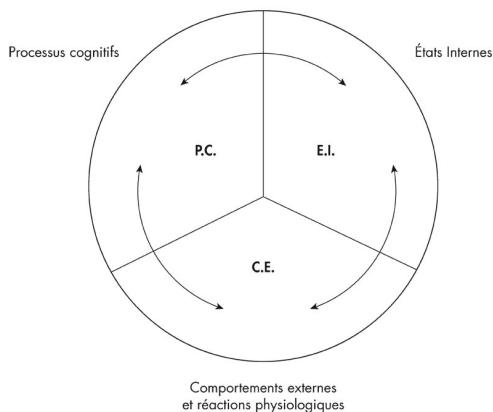
*Le coaching a depuis quelques années beaucoup de succès dans divers domaines, et en particulier dans le domaine du sport. Nous lui consacrons donc la place qu'il mérite.*

## **LE COACHING DANS LES MILIEUX DU SPORT**

C'est dans les milieux du sport que le terme « coaching » a vu le jour. Le coach avait pour tâche d'offrir aux sportifs et aux équipes les moyens d'augmenter leurs performances et leur impact. On sait que le concept a fait du chemin et qu'il s'applique aujourd'hui à l'amélioration des performances dans différents domaines, mais, bien entendu, les milieux sportifs ne sont pas pour autant oubliés.

Il est aujourd'hui reconnu qu'en matière de performance sportive, la préparation mentale fait partie intégrante de l'entraînement. On peut dire avec Antoni Girod, enseignant en PNL et coach sportif à succès, qu'à préparation physique, technique et tactique égale, c'est « le mental » qui fait la différence. Des coachs de renom, comme lui ou Richard Ouvrard, ont utilisé la PNL pour conduire des sportifs de haut niveau et des équipes sportives sur les podiums.

Le schéma suivant permet de comprendre les interactions entre les trois composantes nécessaires du fonctionnement humain à l'œuvre dans l'entraînement sportif :



P.C. pour les processus cognitifs : ici, c'est ce que le sportif « fait dans sa tête », c'est-à-dire l'auditif interne (Ai), ce qu'il se dit et les images ou les films qu'il se projette (Vi).

E.I. pour l'État Interne, celui que le sportif ressent : on sait que c'est l'EI qui détermine la performance, à condition, bien entendu, que le sportif soit en condition et bien préparé !

C.E. pour le comportement externe, ce que le sportif fait,

c'est-à-dire la performance sportive ainsi que ses réactions physiologiques, en particulier l'énergie, la « forme », mais aussi les éventuelles contractures, douleurs, etc.

On comprend facilement que ces trois pôles interagissent les uns avec les autres. On sait que si, en compétition, un sportif se dit qu'il n'est pas en forme aujourd'hui, que, de toute façon, il n'est pas le meilleur ou qu'il se repasse le film de sa dernière contre-performance, il ne met pas toutes ses chances de son côté ! Il vaudrait mieux qu'il pense : « Je vais exploser le record », qu'il s'imagine sur le podium ou qu'il se dise : « Je suis en pleine forme et je vais donner le meilleur de moi-même. » De plus, nous savons que ce qu'il fait « dans sa tête » a une influence directe sur son État Interne, lequel déterminera très largement son comportement, c'est-à-dire sa performance.

En se fondant sur ces principes en particulier et sur la PNL de façon plus large, de nombreux coachs aident des athlètes de haut niveau comme des sportifs « du dimanche » à améliorer leurs performances. Certains coachs, qui ont un certain prestige eu égard aux médailles remportées par celles et ceux qu'ils coachent ou ont coaché, organisent également des formations pour des coachs sportifs.

Même si nous ne sommes pas des champions, nous fonctionnons de la même façon. Ainsi, nous pouvons nous offrir des messages encourageants et favoriser notre État Interne positif, mais n'oublions pas que, dans certains cas, une préparation intellectuelle, physique et/ou technique est nécessaire à notre « performance », quelle qu'elle soit. La plus belle visualisation de soi-même conversant dans un anglais impeccable avec un interlocuteur ébloui ne remplacera pas quelques leçons, et je déconseille formellement l'usage du Générateur de Comportement Nouveau pour présider à la descente d'une piste noire si vous n'avez jamais mis les pieds sur des skis, et même si vous êtes débutant !

# **LE COACHING POUR CHOISIR SON ORIENTATION SCOLAIRE OU PROFESSIONNELLE**

Il est des moments dans notre existence où il est bien difficile de nous orienter, ou d'aider nos enfants, adolescents, jeunes adultes à s'orienter dans la bonne direction. Certaines décisions, comme le choix d'une classe ou d'une autre, de telle ou telle école, de tel ou tel métier, sont une source de stress. Comment savoir ce qui nous convient ou ce qu'il est bon de conseiller ? Par ailleurs, les temps où l'on choisissait son métier « pour la vie » sont révolus, et nous avons de plus en plus souvent l'envie ou l'obligation de nous réorienter.

Même si certains organismes ou salons organisés à cet effet tentent de nous faciliter la tâche, une aide personnalisée est souvent très utile et, dans ce cas, encore une fois, la PNL peut venir à notre secours. Dans ses

ouvrages, notamment *Réussir sa carrière et sa vie*, Éric Mortier, enseignant en PNL et dirigeant d'un institut de formation à ses méthodes, met l'accent sur les points essentiels qui doivent guider nos choix. Pour nous épanouir et réussir notre vie professionnelle, nous devons veiller à l'adéquation de nos choix avec la satisfaction de nos valeurs et des « moteurs » qui nous poussent à agir. On engendrera ainsi motivation, implication et succès.

### **Un exemple d'accompagnement pour jeunes et jeunes adultes dans l'esprit de la PNL**

Tout d'abord, le coach s'enquiert de ce qui a poussé le sujet à faire cette démarche. Il peut y avoir un problème, mais pas nécessairement. Le but est de savoir comment s'orienter pour aller vers un métier qui plaira ou comment le découvrir au point où l'on en est dans sa vie. Le coach pose directement la question au sujet : que désire-t-il savoir à la fin de ce travail ?

Il lui propose ensuite d'évoquer les métiers qu'il aurait aimé faire lorsqu'il était petit, puis après et encore plus tard. Ainsi, on peut passer de « pompier » à « pilote d'avion » puis à « coureur automobile », pour citer les grands classiques, mais il y en a bien d'autres. De façon assez prévisible, le choix final, s'il n'est pas exactement le même, a souvent des points communs évidents avec

ces choix.

Le sujet cherchera ensuite les qualités qui lui semblent caractériser quelques-uns des membres de sa famille : parents, grands-parents, oncles et tantes, cousins plus âgés, etc. Le coach peut montrer une liste fournie de qualités (comme dynamique, tenace, aventureux, autonome, généreux, honnête, courageux, tolérant, etc.), afin de faciliter le processus. L'intéressé dira ensuite celles avec lesquelles il s'identifie et celles qu'il pense ne pas avoir. Cette façon de faire évite l'impasse dans laquelle le coach risque fort de se trouver s'il demande directement à un sujet embarrassé quelles sont ses qualités, alors qu'il n'y a jamais vraiment réfléchi.

Il va ensuite effectuer un « arbre généalogique » des métiers de sa famille. En prenant en compte ceux qu'il connaît et en éliminant ceux qu'il rejette d'emblée, le coach lui demande d'énumérer chacune des professions et de lister les « plus » et les « moins » de ces dernières.

À ce stade, il n'est pas question de lui faire choisir l'un de ces métiers, mais de révéler ses centres d'intérêt et ce qui le rebute. Le coach et le sujet lui-même ont maintenant une idée plus claire des « moteurs<sup>1</sup> » qui le poussent à agir. Il pourra rechercher ensuite (par exemple, sur Internet, entre deux séances) les différents secteurs d'activité qui peuvent l'attirer (comme le

commerce, la santé, l'éducation, les métiers artistiques, l'enseignement, la relation d'aide, etc.). Bien entendu, il faudra tenir compte de paramètres importants, comme la durée des études possibles ou le niveau d'études actuel.

Pour la semaine suivante, le sujet va se renseigner sur les métiers qui l'attirent : quelles études, quelles compétences, quelles tâches à accomplir, les bacs conseillés, les formations possibles, etc. Ces caractéristiques seront immédiatement « croisées » avec les « plus » et les « moins » qu'il avait découverts précédemment.

Il ne lui restera plus qu'à rencontrer des personnes qui font les métiers sélectionnés, de visiter un organisme, de faire un stage, etc.

Au cours de ce processus qui, vous l'aurez compris, s'étale sur plusieurs semaines, le sujet a intégré des informations précieuses sur qui il est et ce qui peut lui offrir une vie professionnelle heureuse. Il aura aussi des informations précises et concrètes pour y parvenir.

1. On consultera avec intérêt l'ouvrage d'Éric Mortier, *Connaître les moteurs qui vous propulsent dans la vie*, publié par Image publique Éditions en 2017.

## 2. L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNEL

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, l'accompagnement personnel est, à l'évidence, un domaine incontestable pour la PNL qui, dans un premier temps, a modélisé des « psys » célèbres et particulièrement remarquables pour les résultats qu'ils obtenaient.

Dans ce deuxième chapitre, nous évoquons les inévitables questions qu'une personne se pose face à l'éventualité de consulter pour résoudre un problème et les points à vérifier pour être satisfait de son choix. Nous abordons également le « style » d'aide que l'on peut attendre d'un professionnel qui utilise la PNL : « thérapie brève », thérapie « tout court », aide ponctuelle, démarche d'évolution personnelle. Nous terminons avec un exemple qui montre l'évolution de la démarche entreprise par Coralie.

## **À QUEL SAINT SE VOUER ?**

À une époque où les personnes qui s'imaginent qu'il faut être « fou » pour consulter un « psy » sont de plus en plus rares, celles qui aimeraient se faire aider ont parfois bien du mal à choisir un professionnel en qui elles peuvent avoir confiance : psychothérapeute ? Psychopraticien ? Coach de vie ? Quelques questions peuvent être utiles : à quelle(s) approche(s) est-il formé ? Par qui est-il certifié ? A-t-il lui-même effectué un travail sur lui ? S'est-il fait superviser ? Etc.

La PNL est un bon choix ! Elle est née grâce à la modélisation de différentes formes de psychothérapie. Ainsi, elle offre un cadre d'intervention très large. Elle présente l'avantage de mettre l'accent sur le rapport, essentiel dans ce domaine pour avancer en toute confiance, et offre des moyens efficaces pour vous comprendre et clarifier ce que vous voulez, ainsi qu'un nombre important de protocoles pour résoudre les problèmes les plus divers.

Quel que soit votre choix, le bouche-à-oreille est très utile, et votre propre ressenti face à la personne que vous irez consulter est essentiel. Vous devez avoir confiance et sentir que vous êtes en contact avec la « bonne » personne.

## **LA PNL, UNE THÉRAPIE BRÈVE ?**

Il est essentiel de comprendre que les présupposés sur lesquels la PNL s'appuie – la certitude que chacun a les ressources pour vivre une vie qui lui convient, le rapport, garant d'une relation sécurisante et encourageante, la détermination d'un objectif clair et motivant ainsi que les protocoles ciblés – expliquent largement les résultats rapides que l'on peut obtenir. On la présente d'ailleurs assez souvent comme une thérapie brève. Il faut cependant comprendre qu'il n'est pas nécessaire de déterminer à l'avance le temps dont la personne a besoin pour résoudre tel et tel problème et sentir, à terme, que « tout va bien ». Il est tout à fait possible d'accompagner avec la PNL en laissant à chacun le temps nécessaire pour avancer à son rythme vers la disparition des soucis qui l'ont amené à consulter et vers le bien-être. C'est l'intéressé qui saura et qui décidera !



## Coralie veut faire « le bon choix »

*Coralie, mariée, deux enfants, rencontre des difficultés dans sa vie de couple. Après dix ans de mariage, elle a l'impression que rien ne va plus. Elle hésite cependant à envisager un divorce. La situation n'est pas explosive, et Stan est un bon père pour les enfants (8 et 11 ans), qui lui sont très attachés. Elle veut être sûre de faire « le bon choix ».*

*Dans un premier temps, nous explorons la notion de bon choix. De fait, il y a deux bons choix et deux mauvais. Les deux bons sont : rester et en être contente ou divorcer et être satisfaite. Les deux mauvais sont : rester en étant malheureuse et divorcer en regrettant cette solution.*

*Bien que, dans un premier temps, Coralie ne voie pas ce que change cette façon de voir les choses, elle va cependant nous permettre d'avancer. Coralie accepte d'explorer tour à tour les avantages et les inconvénients de chacune des solutions. Ce travail nous donne accès à ses valeurs, à son projet de vie et à la façon dont elle veut en tenir compte pour elle-même et avec ses enfants. Nous utilisons aussi le Carré Magique qui lui permet d'explorer ses différentes parties, y compris sa Partie « sage », ainsi que la façon dont elle voit l'avenir dans chaque cas.*

*Au cours de ces différentes explorations, une chose devient claire pour elle. Elle n'est plus investie dans la relation : elle considère qu'elle est encore jeune et n'a pas envie de vieillir avec quelqu'un avec qui elle ne partage plus rien. Le vrai problème, c'est sa peur que le divorce ne soit un choc pour les enfants, qu'ils lui en veuillent et le lui reprochent. Nous utilisons les Positions de perception avec Stan, mais aussi avec chacun des enfants, ce qui met en lumière les problèmes posés par un éventuel divorce, mais aussi ses effets positifs. En effet, leur mésentente est pénible pour son mari et pour les enfants aussi.*

*À la suite de ce travail étalé sur quelques mois, Coralie a pu parler avec Stan, qui s'est montré plus coopératif qu'elle ne l'imaginait, car lui*

*aussi trouvait la situation intenable. Après quelques semaines nécessaires pour « digérer » les choses, il a accepté l'idée d'une réunion familiale au cours de laquelle Coralie et lui ont annoncé aux enfants qu'ils divorçaient, en leur expliquant le principe de la garde partagée, à laquelle Coralie n'était pas opposée.*

*Coralie a divorcé et refait sa vie avec un compagnon, qui a lui aussi un enfant. La vie n'est pas toujours un long fleuve tranquille, mais elle est heureuse et sûre d'avoir fait « le bon choix » !*

*Vous aurez, bien entendu, rencontré dans cet ouvrage beaucoup d'autres exemples illustrant les nombreux protocoles que la PNL met à notre disposition.*

## **LA PNL AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE ET DE LA SANTÉ**

On ne compte plus aujourd’hui les ouvrages, articles de journaux, émissions télévisées qui mettent en garde contre les méfaits du stress, vantent les vertus de sa prise en charge et l’importance du bien-être. Il semble que voir les choses du bon côté, prendre du temps pour faire des activités qui nous plaisent, respirer, méditer, se promener dans la nature, entretenir des relations qui nous nourrissent, faire du sport, ou ne rien faire et, de façon générale, apprécier les cadeaux de la vie soient des options qui favorisent largement une bonne santé.

La PNL constitue une aide de choix ! Affichez votre Projet de vie et votre code de Conduite, relisez les présupposés de la PNL, ils proposent une vision réaliste et positive de la vie et des relations humaines, et vous engagent à prendre soin de vous. Les techniques de communication aplaniront bien des différends, et la

recherche d'un objectif bien formulé vous dirigera vers sa réussite. Des protocoles ciblés vous aideront, si nécessaire, à avancer dans la direction qui vous convient, que vous puissiez les utiliser vous-même ou que vous fassiez appel à un guide compétent.

## **COACHINGS VARIÉS POUR PARTICULIERS**

Surfant sur la mode du coaching, de nombreuses propositions ont vu le jour : soigner son style, choisir son environnement, organiser ses loisirs, faire du sport avec un coach, trouver l'âme sœur, etc. Pourquoi pas ? Le bon sens engage néanmoins à être prudent. Renseignez-vous et testez avant de vous lancer.

### **3. LA FORMATION, L'ENSEIGNEMENT ET LA PNL**

Dans ce chapitre, nous braquons un projecteur sur les similitudes entre la formation et l'enseignement, en matière de buts à atteindre certes, mais aussi en ce qui concerne l'attitude nécessaire pour que le formateur ou l'enseignant fassent de leur métier une réussite et un plaisir pour eux-mêmes et pour leur audience, quels que soient l'âge et les caractéristiques de cette dernière. Nous abordons ensuite les différences entre la formation et l'enseignement : quelles sont les caractéristiques d'une formation avec la PNL ? Quelle est la différence entre une formation **avec la** PNL et **à la** PNL ? Nous terminons avec l'enseignement et mettons en lumière les résultats étonnantes que l'on peut obtenir lorsqu'on applique la PNL dans ce domaine.

## **FORMATION ET ENSEIGNEMENT : LES POINTS COMMUNS**

La formation et l'enseignement ont de nombreux points communs. Tout d'abord, dans les deux cas, il s'agit de faire passer et d'aider à enregistrer un certain nombre de messages, de s'assurer qu'ils sont compris par les apprenants, quels qu'ils soient, et qu'ils les utilisent de façon appropriée.

Le formateur comme l'enseignant ont besoin d'une bonne formation à leur métier et à la gestion d'un groupe, en tenant compte de la nature de ce groupe, et doivent connaître parfaitement les sujets qu'ils enseignent. Par ailleurs, tous les deux ont besoin de chérir certaines valeurs, comme la bienveillance et le souci du bien d'autrui, et de ressentir le désir d'avoir une influence bénéfique sur leur auditoire.

Toutes les méthodes et techniques de communication efficace de la PNL sont, en quelque sorte, une garantie.

Le rapport, l'observation, la calibration, la reformulation et le merveilleux feed-back sandwich sont au nombre des indispensables ! En matière de Méta-programmes, les intérêts primordiaux du formateur ou de l'enseignant devraient inclure les **personnes** et les **informations**. Le « **tri sur l'autre** » – c'est-à-dire l'attention portée à autrui plutôt qu'à soi-même – est indispensable. Il ne s'agit pas de prétendre que ces derniers ne doivent pas se soucier de ce qu'ils pensent et ressentent, mais donner la priorité exclusive à son propre point de vue risque fort de poser des problèmes. Outre les difficultés à comprendre l'autre, ce Méta-programme peut engendrer le stress et le trac : si, en contact avec son auditoire, on se demande si son apparence est correcte, si on connaît suffisamment bien son sujet, si on ne va pas avoir des trous de mémoire, les choses risquent fort d'être difficiles !

Il est aussi quelque chose que tout formateur et tout enseignant doit garder en mémoire : l'apprentissage passe par quatre phases. Au cours de la première, nous sommes **inconsciemment incompétents**. Peut-être n'avions-nous jamais entendu parler de cela ? Peut-être avions-nous des informations erronées ? Nous devenons ensuite **consciemment incompétents** : nous savons que nous ne savons pas. Cette phase est nécessaire pour laisser la place au désir d'apprendre. Nous apprenons donc et nous devenons **consciemment compétents**. C'est

une phase qui demande des efforts, car nous devons garder soigneusement en mémoire ce que nous avons appris. La dernière phase est celle dans laquelle se trouvent la plupart des personnes qui « savent ». Elles sont devenues **inconsciemment compétentes**.

Vous avez très probablement rencontré, comme moi, quelques-uns de ces enseignants qui connaissaient sans doute très bien leur matière, mais qui étaient incapables de se mettre à la place de celui qui ne sait pas. Leur discours était loin d'être pédagogique. Tout bon enseignant a besoin de se souvenir des étapes à franchir et de redevenir consciemment compétent (les efforts de mémorisation en moins), afin d'être ce « prof » ou ce formateur « génial », plébiscité par ceux qui ont la chance de travailler avec lui parce qu'il ne fait pas comme si « tout cela » allait de soi.

En revanche, si ces diverses préconisations pour un bon formateur sont également nécessaires à un bon enseignant au sens scolaire, universitaire, etc., certaines sont spécifiques à l'une ou à l'autre profession.

## **FORMER AVEC LA PNL**

Le métier de formateur, notamment dans les entreprises, a pris depuis un certain temps un essor considérable et, par voie de conséquence, la formation des formateurs également.

Qu'elle soit citée ou non dans les nombreux cursus proposés, l'expérience prouve que la PNL fait partie d'une bonne formation à la formation, quel que soit le public concerné. Nous venons d'en évoquer les raisons principales.

Former avec la PNL ne veut pas dire que l'on enseigne la PNL en tant qu'objet de la formation, mais signifie que l'on utilise la PNL pour former à toutes sortes de métiers en s'adressant à des publics très différents.

Certains formateurs organisent leurs formations eux-mêmes, par exemple dans leur centre de formation ou dans des lieux appropriés. D'autres font partie de grosses entreprises pour lesquelles ils travaillent à plein temps,

mais la plupart offrent leurs services de façon plus ou moins ponctuelle pour différentes entreprises ou organismes. Après s'être informé sur l'entreprise et avoir établi le rapport avec la personne qui s'occupe du service concerné (en général les RH ou Ressources Humaines), le formateur utilisera l'indispensable recueil d'information pour comprendre les attentes de l'entreprise ou de l'organisme afin de mettre au point le contenu de la formation.

Une fois validée, la formation fera l'objet d'un contrat tripartite concernant l'organisme, le formateur lui-même et les formés. Ces derniers devraient être intéressés par la formation proposée et donner leur accord pour la suivre. Il peut arriver que ce ne soit pas le cas. La PNL est alors plus qu'utile pour établir et garder le rapport avant d'entrer dans le vif du sujet !

On comprendra que cette partie du métier de formateur bénéficie de l'utilisation de la PNL mais ne concerne pas vraiment les enseignants, encore que, pour le dernier point, je ne suis pas certaine que tous les enfants ont été consultés pour savoir s'ils désiraient aller à l'école. On peut d'ailleurs le comprendre puisque c'est obligatoire. Aux adultes concernés de leur faire penser que c'est génial !

# **FORMER À L'ENSEIGNEMENT DE LA PNL**

Cette formation est proposée à des personnes qui sont déjà certifiées en PNL à un niveau avancé (Maître Praticien, Master PNL). Il s'agit de vérifier que leur façon de présenter la PNL est claire pour un auditoire a priori ignorant du sujet, attractive (de façon à garder son auditoire éveillé et intéressé) et, bien entendu, tout à fait exacte ! Il s'agit donc d'apprendre à l'enseigner dans les meilleures conditions possible, ce qui suppose d'être à l'aise, c'est-à-dire – à terme – en possession de tous ses moyens. Après vérification, la Fédération française de PNL (NLPNL) certifie que les organismes qui proposent ces formations sont compétents pour le faire.

Enseigner la PNL avec les méthodes de la PNL est, on l'imagine aisément, la moindre des choses !

## **ENSEIGNER : DE LA MATERNELLE AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES**

À l'inverse d'un formateur, l'enseignant exerce son métier au sein d'un organisme public ou privé dans lequel il travaille en fonction de ses études et de sa qualification. Il est clair que l'on n'enseigne pas la même chose dans une école maternelle, primaire, spécialisée, un collège, un lycée, une université, une grande école, etc. Il est clair également que l'on n'établit pas le rapport de la même façon avec un petit enfant, un adolescent en difficulté ou un jeune en « prépa » ! La PNL est une bonne école de l'adaptation, car il ne s'agit pas du contenu, mais des moyens nécessaires pour l'enseigner dans les meilleures conditions. Malheureusement, les écoles qui forment à l'enseignement ne donnent pas toujours les moyens pour le faire avec efficacité et avec confort. En effet, en général, la formation porte très peu sur la pédagogie et la façon de s'y prendre pour captiver l'auditoire et maintenir son désir d'apprendre !

Avec une classe, quelle qu'elle soit ou un élève/étudiant en particulier, les Présuppositions de la PNL sont incontournables et, en particulier, celle qui nous rappelle que « chacun possède les ressources » et que, s'il ne les a pas aujourd'hui, il peut les acquérir : il n'y a pas d'élève qui n'y arrivera « jamais » ! « Il n'y a pas d'échec, seulement du feed-back » est l'un des présupposés de la PNL indispensables pour que l'enfant garde son enthousiasme (lisez *Chagrin d'école*, de Daniel Pennac, c'est édifiant). Un autre présupposé : « C'est l'interlocuteur qui donne son sens au message que nous émettons » engage l'enseignant à la modestie et notamment à se poser une excellente question : « Et si je lui expliquais autrement ? » Si vous désirez vous rafraîchir la mémoire en ce qui concerne les indispensables présupposés de la PNL, vous pouvez vous reporter à la première partie de cet ouvrage [ici](#).

Par ailleurs, les concepts de « fonction positive » (ou bonne intention) du comportement que vous avez rencontrés à plusieurs reprises (notamment dans le Recadrage en 6 points) sont parfois essentiels pour ne pas perdre patience et comprendre que l'attitude du fauteur de troubles est son « meilleur choix », puisque, précisément, il n'a pas trouvé quoi faire de mieux ! On pourra peut-être alors l'aider à trouver un autre comportement qui satisfera son objectif et sera bien plus

écologique pour tous (bien entendu, certains comportements violents et potentiellement dangereux doivent d'abord faire l'objet d'une prise en charge appropriée).

Toutes les méthodes d'observation et de communication sont indispensables, et en priorité le rapport. Il y a de nombreux moyens pour l'établir, mais l'un d'eux a un avantage supplémentaire : il aide à la compréhension du sujet abordé. Il s'agit de se synchroniser sur les systèmes de représentations préférentiels V, A ou K, que nous avons déjà décrits. En s'adressant au groupe entier, l'enseignant utilisera des Prédicats dans les différents systèmes et, en même temps, un support visuel (le tableau « noir » peut faire l'affaire). Pour inclure les petits (et les grands) qui ont une préférence kinesthésique, il proposera des activités, des jeux, exercices et autres moyens pour faire en « bougeant ». De cette façon, on aide tous les apprenants à intégrer le matériel enseigné.

Combien d'enseignants et d'enseignantes venu apprendre la PNL nous ont dit : « Il faudrait absolument y former les enseignants ! » J'ai un souvenir ému de ce participant à une formation avancée venu me dire qu'il avait changé de métier grâce à la PNL. Comme je lui demandais ce qu'il faisait maintenant, il me déclara calmement : « La

même chose, je suis toujours prof... mais je ne fais plus le même métier. » Merci Henri, j'ai été très touchée par ce témoignage qui résumait si bien ceux de tous ces enseignants qui travaillaient dans des contextes très variés, parfois avec des enfants en grande difficulté. Il mettait si bien l'accent sur les « miracles » quotidiens que la PNL inspire.

# QUELQUES MOTS POUR CONCLURE

La PNL a rencontré très vite un grand succès et même un succès mondial. Ce n'est pas un hasard.

Car elle a quelques qualités essentielles. La plus évidente est que ce qu'elle propose « marche ». Quoi de plus naturel puisqu'elle est née de la modélisation de ces personnes efficaces qui réussissaient ce qu'elles faisaient, de façon tout à fait concrète et observable.

« Mais vous n'avez pas de preuves scientifiques », nous disait-on parfois ! Aujourd'hui, le regard évolue, et on peut remarquer que ce qu'elle affirme depuis l'origine donne des résultats mesurables. Dans un ouvrage à succès, *Les Lois naturelles de l'enfant*, Céline Alvarez a convaincu le monde de l'enseignement en prêchant pour l'importance du rapport, des attentes positives, de la bienveillance. Un cardiologue donne à son ouvrage un sous-titre que nous ne pouvons que saluer : « J'ai décidé

d'être heureux pour éviter l'infarctus. »

À une époque où l'Écologie avec un grand E est au centre des préoccupations au niveau planétaire, la PNL paraît particulièrement moderne. Avons-nous assez insisté sur l'écologie de nos objectifs ? Au niveau sociétal, elle nous engage à nous demander si ce que nous faisons, ce que nous projetons de faire ne pourrait pas avoir quelques inconvénients, et si nous avons une « Vision » adéquate. Sommes-nous, ou non, en train de bâtir pour nous et nos enfants « un monde auquel on aurait envie d'appartenir » ?

Si nous adoptons, en toute logique, le point de vue de la PNL, il n'est jamais trop tard pour entreprendre. Ne rien faire est rarement une bonne solution !

La PNL n'est pas seulement moderne parce qu'elle nous engage à nous poser des questions essentielles sur le monde que nous voulons construire. Elle nous donne aussi les moyens pour prendre soin de nous et de notre existence au quotidien.

Comme nous l'avons dit en abordant les concepts, les méthodes et les techniques de la PNL, on peut comparer ses éléments constitutifs aux « briques » de Lego auquel nous jouions et auquel nos enfants jouent encore. Une fois acquis ses éléments indispensables, on peut les

combiner et les recombiner pour fabriquer une intervention, un protocole sur mesure, en les adaptant exactement à l'objectif poursuivi, à la personne qui en a besoin.

On peut aussi comparer la PNL à d'autres jeux, ceux auxquels nous pouvons jouer avec plaisir et réussir dès le début, avant d'être tout à fait à l'aise et de devenir un expert, et pourquoi pas, un champion !

Pour « faire de la PNL », il n'est pas nécessaire de pratiquer la modélisation ou le Reimprinting, ou même des protocoles plus quotidiens. Si vous vivez en accord avec ses présupposés, que vous utilisez les questions et les indispensables critères pour déterminer vos objectifs en prenant soin de ce qui est vraiment important pour vous, si vous communiquez en pensant au rapport et que vous utilisez les Positions de Perception, vous êtes déjà un champion !

Quel que soit votre niveau, la PNL vous donnera beaucoup de satisfaction et des résultats qui vous surprendront. Et si vous ne changez pas le monde dès demain, vous changerez à coup sûr le vôtre. C'est un excellent début !

# BIBLIOGRAPHIE

Avec quelques mots pour vous en dire un peu plus lorsque le titre ne parle pas de lui-même.

## **Les débuts et les influences**

Bandler Richard, Grinder John, *La Structure de la Magie*, InterEditions, 2015. (Le livre fondateur de la PNL. Dans les ouvrages sur la PNL, le mot « magie » renvoie aux talents de Milton Erickson.)

Dilts Robert, Grinder John, Bandler Richard, Cameron-Bandler Leslie, DeLozier Judith, *Neuro-Linguistic Programming*, vol. 1, Meta Publications, 1981.

Dilts Robert, *Applications of Neuro-Linguistic Programming*, Meta Publications, 1983.

DeLozier Judith, Grinder John, *Turtles All the Way Down: Prerequisites to Personal Genius*, 1987.

Andreas Steve, Virginia Satir, *The Patterns of Her*

*Magic*, Real People Press, 1991.

Cameron-Bandler Leslie, *They Lived Happily Ever After*, Meta Publications, 1978. (Une application de la PNL à la thérapie de couple.)

Cayrol Alain, De Saint Paul Josiane, *Derrière la Magie*, InterEditions, 1984. (Le premier ouvrage sur la PNL en français.)

Haley Jay, *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson*, Desclée de Brower, 2007. (L'ouvrage traite essentiellement de l'aspect « Thérapies Brèves » du travail d'Erickson.)

McMaster Michael, Grinder John, *Precision: A New Approach to Communication*, Grinder, DeLozier and Associates, 1980. (Une application de la PNL à l'entreprise dès les débuts.)

Perls Frederick, *Le Moi, la Faim et l'Agressivité*, Tchou, 1978.

Rosen Sidney, *Ma voix t'accompagnera, Milton H. Erickson raconte*, Hommes et Groupes, 1986. (Erickson et ses métaphores.)

Watzlawick Paul, *La Réalité de la réalité*, Seuil, 1978.

Zeig Jeffrey K., *La Technique d'Erickson*, Hommes et

Groupes, 1985.

## L'évolution et les développements

Andreas Connirae, Andreas Steve, *Au cœur de l'esprit*, La Tempérance, 1984. (Applications pratiques authentiques de différents protocoles de la PNL.)

Bandler Richard, *Un cerveau pour changer, la Programmation Neuro-Linguistique*, InterEditions, 1990. (Tout – ou presque – sur le fonctionnement de votre cerveau et la magie des Submodalités : fascinant !)

De Saint Paul Josiane, Tenenbaum Sylvie, *L'Esprit de la Magie*, InterEditions, 1999 (Les développements de la PNL douze ans après *Derrière la Magie*.)

De Saint Paul Josiane, *Choisir sa vie*, InterEditions, 2012. (Tout sur l'Imperative Self.)

De Saint Paul Josiane, Blanchard Hélène, Ducreux Françoise, Girod Antoni, *Comprendre et pratiquer la PNL dans votre vie professionnelle et personnelle*, InterEditions, 2010.

De Saint Paul Josiane, Larabi Christiane, *50 bonnes façons de renforcer estime et confiance en soi*, InterEditions, 2008. (Pour faire les exercices *ad hoc* et sourire en regardant les illustrations.)

Dilts Robert, Hallbom Tim, Smith Suzi, *Croyances et santé*, Épi-La Méridienne, 1994.

Dilts Robert, *Leadership visionnaire*, De Boeck, 2009.

Dilts Robert, *Changer les systèmes de croyances avec la PNL*, InterEditions, 2006.

Garibal-Benichou Danièle, *Recruter et être recruté avec la PNL*, Les Éditions d'Organisation, 1993. (Une présentation de la PNL et « tout » sur les Méta-programmes.)

Girod Antoni, *Découvrir la PNL*, InterEditions, 2012. (Un ouvrage clair, précis et plein d'humour.)

Girod Antoni, *Sport, communication et pédagogie, la PNL pour un coaching efficace*, Amphora, 2005.

Larabi Christiane, *Aidez votre ado à avoir confiance en lui*, InterEditions, 2005.

Mortier Éric, *Connaître les moteurs qui vous propulsent dans la vie*, Image publique Éditions, 2017. (Une méthode issue de la PNL pour construire un projet et une vie professionnelle – et personnelle – épanouissantes : une approche très complète et concrète.)

Robbins Anthony, *L'Éveil de votre puissance intérieure*, Les Éditions de l'Homme, 2007.

Thiry Alain, *Apprendre à apprendre avec la PNL*, De Boeck, 1986. (Avec le grand spécialiste de la question.)

Turner Jane, Hévin Bernard, *Construire sa vie adulte, Comment devenir son propre coach*, InterEditions, 2000.

**Quelques ouvrages pour approfondir ce qui vous intéresse, sourire, vous émouvoir...**

Alvarez Céline, *Les Lois naturelles de l'enfant*, Les Arènes, 2016. (Un très gros succès, largement mérité, une pédagogie amie de la PNL.)

Blanchard Hélène, *Le Coaching centré sur la solution*, InterEditions, 2012 (Une synergie novatrice entre la PNL et les IOS, Interventions Orientées Solution.)

Blanchard Kenneth, Oncken William, Burrows Hal, *Les Singes et le Manager*, InterEditions, 1990. (Une métaphore efficace et drôle.)

Blanchard Kenneth, Johnson Spencer, *Le Manager Minute*, Les Éditions d'Organisation, 2006. (L'essentiel sur le sujet en peu de mots qui valent d'être lus !)

Covey Stephen R., *L'Étoffe des leaders*, First, 1990. (Une référence sur le sujet de l'entreprise.)

Edelman Gerald. M., *Biologie de la conscience*, Odile Jacob, 1992. (Un prix Nobel de médecine explique

comment nous réinventons notre passé. Pour comprendre les fondements du Changement d'Histoire de vie et d'autres protocoles de la PNL ! Clair et captivant.)

Csikszentmihalyi Mihaly, *Vivre, La psychologie du bonheur*, Pocket, 2006. (Beaucoup plus facile de lire cet ouvrage documenté, clair et dans l'air du temps que de prononcer le nom de l'auteur !)

Frankl Victor E., *Découvrir un sens à sa vie, avec la logothérapie*, Les Éditions de l'Homme, 1988. (Ouvrage célèbre de ce psychanalyste et homme d'exception qui a survécu aux camps de concentration et témoigné de l'importance des valeurs fondamentales.)

Kinlaw Dennis C, *Adieu patron ! Bonjour coach !*, Les Éditions Transcontinental, 1997.

Pennac Daniel, *Chagrin d'école*, Gallimard, 2007. (Un prix Renaudot pour le témoignage touchant et reconfortant d'un de ces enseignants « géniaux » qui parlent PNL sans le savoir ?)

Rosenfield Israël, *L'Invention de la mémoire*, Eshel Éditions, 1989.



### **Des livres pour mieux vivre !**

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres de la **collection Pratique** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres et acheter directement ceux qui vous intéressent, en papier et en numérique ! Rendez-vous vite sur le site : [www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)

**Inscrivez-vous également à notre newsletter** et recevez chaque mois des conseils inédits pour vous sentir bien, des interviews et des vidéos exclusives de nos auteurs... Nous vous réservons aussi des avant-premières, des bonus et des jeux ! Rendez-vous vite sur [la page](https://www.editionsleduc.com/newsletters_subscription) : [https://www.editionsleduc.com/newsletters\\_subscription](https://www.editionsleduc.com/newsletters_subscription)

### **Les éditions Leduc.s**

10 place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon  
75015 Paris

L	E	D	U	C	.	S	
P	R	A	T	I	Q	U	E

Retour à la [première page](#).

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)