

# Coerens



**Damien Raczy**, PhD, Fellow Member Trainer IANLP, INLPTA Certified NLP Trainer, Coach ICI  
**Christelle Auvray Chatellard**, INLPTA Master Practitioner, Coach et Formatrice PNL Certifiée

## Bases de Programmation Neuro Linguistique



### *Fondamentaux pour le coaching*

Courriel : [coerens@coerens.com](mailto:coerens@coerens.com)  
Web : [www.coerens.com](http://www.coerens.com)  
Tel : (+687) 28 38 79

Adresse : BP KO 205  
98830 Dumbéa  
Nouvelle-Calédonie Manuel

---

# Table des matières

<b>Qu'est ce que la PNL ?</b> .....	<b>4</b>
Une démarche bienveillante de développement personnel .....	4
Une définition formelle de la PNL .....	5
Autres définitions de la PNL .....	5
La genèse de la PNL .....	6
La diversification et le nouvel essor de la PNL .....	7
La restructuration dans la diversité.....	7
Les standards de la formation .....	8
<b>Les piliers de la PNL</b> .....	<b>9</b>
Les trois premiers piliers.....	9
Les deux piliers supplémentaires.....	9
<b>Quelques présupposés de la PNL</b> .....	<b>10</b>
La carte n'est pas le territoire .....	10
La vie et l'esprit forment des systèmes.....	10
Attitude PNL .....	11
<b>Les objectifs bien formés</b> .....	<b>12</b>
Pourquoi spécifier un objectif.....	12
Quelles sont les composantes d'un objectif .....	13
Comment spécifier l'objectif ?.....	14
Que faire des objectifs dans la « vie réelle » ? .....	16
Questions fréquentes.....	17
<b>Le rapport</b> .....	<b>18</b>
Pourquoi le rapport est-il important ? .....	18
Biologie de la communication.....	18
Qu'est ce que créer une dynamique de la communication .....	19
Le modèle de la communication PNL .....	21
Se synchroniser pour créer le rapport.....	22
Et maintenant, que faire du rapport ? .....	24
<b>Le feedback</b> .....	<b>25</b>
<b>Langage</b> .....	<b>27</b>
La puissance du langage positif et le langage transformationnel.....	27
L'impossible négation.....	27
L'incongruence séquentielle.....	28
<b>13. Introduction au méta modèle du Langage</b> .....	<b>29</b>
L'Omission : .....	29
La Généralisation.....	29
La Distorsion : .....	29
13.1. Questions pour explorer le méta-modèle .....	29
<b>Acuité sensorielle</b> .....	<b>32</b>
Pourquoi développer son acuité sensorielle ? .....	32
Qu'est ce que l'acuité sensorielle ?.....	32
Comment développer son acuité sensorielle .....	34
Et après, dans ma vie de tous les jours, que calibrer ? Comment calibrer ? .....	37
<b>Être flexible et créatif : Talent ou compétence ?</b> .....	<b>38</b>
Changer de perspective pour gagner en flexibilité.....	38

Comment être plus créatif ? Comment améliorer encore ? .....	41
Générateur de nouveaux comportements .....	45
Et ensuite ? .....	46
<b>Agir depuis une physiologie et une psychologie d'excellence .....</b>	<b>47</b>
Pourquoi les états internes sont si importants ? .....	47
Pourquoi certaines situations rappellent systématiquement certains états ? .....	47
Qu'est ce qu'un état interne ? .....	48
Comment contrôler les états internes ? .....	49
Ancrage .....	50
Appliquer au travail ou chez soi.....	53
<b>L'architecture du cerveau et les 5 sens.....</b>	<b>54</b>
Les mots du VAKOG.....	56
Les mouvements oculaires.....	57
Introduction aux sous modalités .....	58
<b>Introduction aux méta-programmes .....</b>	<b>60</b>
Pourquoi les méta-programmes ? .....	60
Que sont les méta-programmes.....	60
<b>Introduction à la ligne du temps.....</b>	<b>63</b>
Identifier sa ligne du temps .....	63
Placer correctement un objectif dans le futur, et le visualiser .....	64
<b>Les valeurs.....</b>	<b>65</b>
<b>Références .....</b>	<b>66</b>

---

## Qu'est ce que la PNL ?

---

La Programmation Neuro Linguistique (PNL) est un ensemble de techniques de développement personnel et de communication qui a été créé dans les années 1970 par Richard Bandler et John Grinder. Comme son nom le suggère, la PNL est la connexion entre :

- La possibilité de changer les comportements appris
- Les processus neurologiques, ce qui se passe à l'intérieur du cerveau
- Le langage et sa capacité à véhiculer du sens entre les personnes

Et surtout la PNL n'est pas une discipline qui s'attache à rechercher le « pourquoi » des comportements. C'est une approche pragmatique qui s'intéresse au « comment » atteindre concrètement des objectifs.

### **Une démarche bienveillante de développement personnel**

Les fondateurs de la PNL, Richard Bandler and John Grinder, ont très tôt affirmé que leur but était de découvrir des méthodes pour aider les gens à avoir des vies meilleures, mieux remplies, plus riches. Et pour y parvenir, ils ont imaginé qu'il était possible d'observer les comportements de personnes aux compétences exceptionnelles, de modéliser ces comportements, puis de les reproduire pour reproduire ces expertises exceptionnelles. Les premières personnes modélisées furent des thérapeutes réputés. Richard Bandler et John Grinder ont, à l'époque, positionné la PNL comme une approche permettant de traiter avec succès des problèmes comme les phobies, la dépression, les mauvaises habitudes, les difficultés d'apprentissage. Par la suite, le champ d'application s'est étendu à bien d'autres domaines.

La PNL est peu à peu devenu un modèle largement diffusé et, comme tout ce qui est très vulgarisé, il est utile de préciser ce qu'elle est.

Aujourd'hui, la PNL est parfois présenté comme un ensemble de techniques de communication parce que certaines sociétés proposent des formations commerciales utilisant la PNL de manière intensive. Mais cela n'est qu'une toute petite partie des possibilités offertes par la PNL, et certainement quelque chose de très marginal. La PNL est surtout un modèle de changement et de développement personnel efficace qui s'intéresse à la réalisation d'objectifs très variés. En effet, la PNL cherche à offrir à la personne le maximum de possibilités pour parvenir à des buts, et aux moyens d'élaborer les processus qui permettent d'y parvenir, toujours dans le respect de la personne.

Et pourtant, parfois la PNL est présentée comme un ensemble de techniques de manipulation mentale, sans doute du fait que le mot « programmation » impressionne beaucoup. D'ailleurs, bien des praticiens PNL expérimentés ont eu à faire face à la demande « Peux tu reprogrammer untel ou pour qu'il ne fasse plus ceci ou cela ? ». Mais la PNL est justement en totale contradiction avec cette possibilité de manœuvrer les personnes dans une intention malveillante. De façon centrale, la PNL pose la question du respect de la personne, de soi et des autres, au travers d'un principe qui est appelé « écologie » dans le jargon de la PNL.

L'écologie est la recherche de la préservation des équilibres fondamentaux et essentiels de la personne dans son environnement. Ne pas respecter ces équilibres vitaux, psychologiques, sociaux... serait en contradiction avec les valeurs de la PNL.
--

Dans toute intervention PNL, on s'intéresse en effet à préserver l'équilibre de la personne, son écologie, ainsi que celui du système dans laquelle elle vit, son environnement personnel ou professionnel. Et la PNL n'est simplement pas conçue pour permettre de manipuler d'une manière qui ne respecterait pas l'écologie des personnes.

Ces dernières années, la PNL est devenue une référence en coaching puisque le but en est justement d'atteindre des objectifs. Ceci s'explique également par le fait que la PNL soit respectueuse des choix des personnes tout en offrant des méthodes et des outils efficaces pour atteindre rapidement des résultats concrets qui sont bien en prise avec la réalité et les besoins de la personne et de son environnement.

La définition la plus courante de la PNL est que c'est un modèle d'intervention qui a fait ses preuves et a été reconnu pour son caractère efficace et opérationnel. Ce donc pas une théorie qui cherche les « pourquoi ». La PNL est orientée vers les solutions, le « comment faire ». En tant que modèle, la PNL propose aux professionnels de la communication, du management, de la formation, de la relation d'aide... des outils et des techniques pour:

- Communiquer plus efficacement et établir des relations de meilleure qualité.
- Favoriser son développement-personnel ainsi que celui de ses proches ou ses clients.
- Analyser la structure des comportements de manière à pouvoir le modifier
- Modifier son propre comportement ou aider les autres à le faire pour plus de réussite.
- Etc.

Mais l'essentiel est que la PNL est avant tout une attitude de respect de la personne.

### **Une définition formelle de la PNL**

La Programmation Neuro-Linguistique est un processus par lequel nous mettons en œuvre des moyens permettant de mieux utiliser notre cerveau et qui sont résumés par trois mots :

- **Programmation** : C'est à partir de nos expériences que nous avons créé et enregistré des programmes de fonctionnement pour penser, analyser, ressentir, communiquer et nous adapter à notre environnement. Tout comportement est donc programmable, et il peut être décomposé et révisé. Ces programmes varient en fonction des personnes et des circonstances, mais deviennent très vite des automatismes bons ou mauvais pour soi. La notion de "programmation" est donc le principe de construction de nos comportements.
- **Neuro** : Tous nos apprentissages sont encodés dans notre cerveau, et sont obligatoirement associés à une expérience sensorielle. Nous avons cette capacité de nous programmer grâce à notre activité neurologique. En effet c'est grâce à notre système nerveux et notre cerveau que nous pensons, ressentons et agissons. Le niveau "neuro" est donc le vecteur qui permet d'encoder nos apprentissages, puis d'agir.
- **Linguistique** : Tous nos programmes mentaux passent par notre langage verbal et non verbal. C'est notre langage verbal et non verbal qui structure et renvoie nos pensées et nos actions. Le niveau "linguistique" est le moyen par lequel nous pourrions changer.

### **Autres définitions de la PNL**

Mais la PNL est bien autre chose qu'un ensemble de techniques. Les créateurs de la PNL ont entre autres proposé qu'elle soit :

- Un art de créer des modèles de réussite par l'analyse et la reproduction de comportements qui marchent, c'est une modélisation de l'efficacité
- Une attitude, une ouverture d'esprit qui incite à cultiver le désir d'améliorer sa communication avec les autres et avec soi-même.
- Une méthodologie, qui nous permet d'étudier la structure de chaque comportement, de la comprendre et de la modéliser
- Un modèle de changement, on y apprend que nos croyances agissent sur nos états émotionnels présents et dirigent notre état futur. Que notre physiologie influence nos états.

Ce modèle de changement en PNL nous permet de :

- Transformer nos croyances limitantes et de mobiliser des croyances plus aidantes
- Déterminer un objectif pour aller vers un état désiré
- D'avoir la physiologie appropriée
- Accéder à des ressources internes
- Élaborer des stratégies d'action lorsqu'on se sent bloqué

### **La genèse de la PNL**

La PNL est née dans les années 1970 sous l'impulsion de Richard Bandler, mathématicien et informaticien, passionné de psychologie, et John Grinder, professeur de linguistique<sup>1</sup>.

En 1972, Richard Bandler, alors étudiant en mathématiques à l'Université de Santa Cruz, demande à un professeur de linguistique, John Grinder, la caution administrative nécessaire pour organiser un séminaire de Gestalt thérapie. Très peu de temps après, Richard Bandler quitte l'Université et arrête ses études. Ceci leur permet de lier des liens. Et en 1973, Richard Bandler, souhaitant décrire et spécifier sa pratique, demande à John Grinder de l'aider à formaliser son activité. Le projet aboutit à une modélisation d'autres cliniciens dans un projet non académique. Ils s'intéresseront en particulier à la modélisation des compétences et des comportements de thérapeutes exceptionnels. Ils se sont en outre intéressés à :

- Milton Erickson, le fondateur de l'hypnose ericksonienne,
- Fritz Perls, le fondateur de la Gestalt thérapie,
- Virginia Satir, la Fondatrice de la thérapie familiale.

C'est en 1974, afin d'organiser leur projet, que Richard Bandler et John Grinder fondent un groupe de recherche et d'expérimentation qu'ils animent tous les deux. Cette structure leur permettra de créer les bases de ce qui deviendra plus tard la PNL. Et leur activité est productive puisqu'au bout d'un an, en 1975, Richard Bandler et John Grinder publient les deux ouvrages fondateurs de la PNL. Ce sont « Structure of Magic, vol. 1 » et « Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, vol. 1 ». Leslie Cameron est alors assistante de Bandler et Grinder, elle contribue activement au travail de recherche et de formalisation. Le second volume de « Structure of Magic » est publié en 1976 et le terme PNL apparaît clairement, en joignant à la dimension linguistique les dimensions « neuro » et « programmation ». Cette évolution montre l'influence de champs disciplinaires très différentes dont la neurologie et la systémique. Robert Dilts approfondit et précise certains concepts, il s'intéresse en particulier aux racines de la PNL, ce qui aboutira à l'ouvrage intitulé « Roots of NLP » (Dilts, R., 1983).

---

<sup>1</sup> Adapté de « La PNL en perspective », de Monique Esser, professeur de l'Université Catholique de Louvain (Belgique).

En 1977, John Grinder quitte l'université et l'enseignement de la PNL devient plus ouvert au grand public et en 1978, alors que Leslie Cameron s'intéresse à l'apport de la PNL à la thérapie de couple, elle met également au point le changement d'histoire personnelle. David Gordon quand à lui s'intéresse à l'hypnose, aux métaphores thérapeutiques. Steve et Connirae Andreas retranscrivent les stages de Bandler et Grinder ce qui aboutit aux derniers ouvrages cosignés de Richard Bandler et John Grinder (Frogs into Princes, 1979 ; Trance-formations, 1981 ; Reframing, 1982).

Steve et Connirae Andreas et Leslie Cameron organisent leurs premières formations certifiantes en 1979. Ils associent un modèle pédagogique de haute qualité à des techniques performantes de marketing, ce qui leur assure une très forte percée dès les débuts.

### **La diversification et le nouvel essor de la PNL**

A force d'enrichir leur vision de la PNL, Richard Bandler et John Grinder commencent à développer des conceptions très différentes. Et à partir de 1980, ils commencent à mettre au point des versions parallèles. Si cela les sépare peu à peu, l'avantage est qu'il en résulte un élargissement de son champ d'application. A partir de ce moment, la PNL sort du cadre de la thérapie pour s'intéresser à d'autres domaines d'application dont le management, le commerce et la communication. C'est le début d'un nouvel essor pour la PNL, et d'une grande diversité.

Il s'ensuivit que John Grinder commença à collaborer avec d'autres personnes pour développer une nouvelle forme de PNL appelée New Code of NLP (nouveau code de la PNL), dont le but était de restaurer une approche « systémique corps-esprit ». Il s'intéresse en effet beaucoup aux effets des états physiques sur les états mentaux, et l'inverse. Richard Bandler de son côté se concentre sur l'hypnose Ericksonnienne, le contrôle de la perception, l'apprentissage accéléré. (Bandler, R., Andreas, S. and Andreas, C., 1985, Using Your Brain-for a Change).

### **La restructuration dans la diversité**

La PNL étant un ensemble de technique et de méthodes très efficaces et certains ont essayé de se l'approprier pour en faire un réel système de business. Il y a même eu des affrontements juridiques pour obtenir l'exclusivité des droits de propriétés sur la PNL. Ainsi, Tony Clarkson, un praticien du Royaume Uni, est parvenu à récupérer les droits d'utilisation de la marque PNL auprès de la haute cour du Royaume Uni. « NLP », c'est à dire PNL, devint un terme générique plutôt qu'une marque commerciale.

Mais la PNL était fondée sur une attitude bienveillante et bien que la communauté PNL était affectée, la plupart des PNListes reconnaissaient l'importance des travaux de Bandler et Grinder ainsi que du groupe qui les a accompagné pendant les années 1970.

Et en 2001, Bandler et Grinder ont conclu un accord pour que la PNL puisse se restructurer ce qui a permis l'émergence des organisations internationales actuelles, avec des certifications reconnues avec des formations au contenus bien définis.

En effet, depuis 1978, un programme de certification de praticien de PNL de 20 jours avait été en mis en place pour les thérapeutes afin qu'ils utilisent la PNL en complément de leur activité professionnelle. Avec l'évolution de la PNL, les applications débordant du cadre thérapeutique, il avait fallu modifier les cadres pédagogiques, avec une grande variété des processus de certification.

Aujourd'hui, la PNL est aussi devenue un système diversifié offrant a une grande variété de standards de formation des praticiens avec des certifications internationalement reconnues. Une dizaine d'associations proposent ainsi des programmes officiels.

## **Les standards de la formation**

Ce manuel suit les principes de l'IANLP, l'International Association for Neuro-Linguistic Programming (<http://www.ia-nlp.org/>), organisation internationale majeure et ancienne puisqu'elle est fondée depuis 1983. Elle est donc l'un des standards mondiaux en PNL. Elle propose des standards de formations qui sont reconnus internationalement par les principales associations de PNL. L'IANLP certifie qu'elle délivre des formations de qualité suivant les cursus officiels pour les niveaux de formation suivants :

- Praticien PNL
- Maître Praticien PNL
- Formateur PNL

Les formateurs certifiés par l'IANLP ont démontré leur compétence au travers d'une formation de plus de 300 heures, un processus d'évaluation continu de leurs connaissances et savoir faire, et ont démontré leur capacité à enseigner pendant au moins 300 heures de face à face pédagogique.

L'auteur du manuel, Damien Raczy est certifié Maître praticien INLPTA, formateur certifié par IANLP et coach. Il a formé des centaines de personnes en développement personnel, en PNL et en coaching. Il est aussi titulaire d'un Doctorat de Psychologie.

---

## Les piliers de la PNL

---

En tant que modèle de stratégies de succès, la PNL repose sur trois puissants piliers. Bien qu'à première vue ces trois piliers peuvent paraître un peu simplistes, ils forment le cœur de la PNL. Et s'ils paraissent si simples, c'est parce qu'il y a une sorte de sagesse qui y réside. Ces trois éléments fondamentaux sont :

- Avoir un objectif, c'est-à-dire savoir ce que vous voulez et faire ce qu'il faut pour l'atteindre
- L'acuité sensorielle pour analyser les informations provenant de l'environnement
- La flexibilité comportementale pour ajuster vos actions en fonction de vos résultats

Deux autres piliers sont souvent proposés par certains auteurs comme Tad James ou Richard Bolstad :

- L'action et la réalisation concrète
- Le développement d'une physiologie et d'une psychologie d'excellence

### Les trois premiers piliers

Ces trois piliers sont reconnus par les principales associations internationales de PNL. Elles sont fondamentales et elles constituent un prérequis indispensable.

#### L'objectif

La PNL est l'art de mettre en place les moyens pour atteindre un objectif. Sans objectif, il n'y a pas de démarche PNL. L'objectif est un des éléments les plus fondamentaux de la PNL. L'une des premières démarches de toute intervention en PNL est de définir un objectif, le plus souvent un objectif de changement.

#### L'acuité sensorielle

Les personnes ne perçoivent la réalité que par leurs sens : la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût. Ils se construisent ensuite une représentation de cette réalité que la PNL appelle carte du monde ou modèle du monde. Cette représentation est de nature sensorielle lorsque la personne se représente des images, des sons... Un des enjeux de la PNL est d'améliorer nos capacités sensorielles pour rendre plus efficace notre système de perception de l'environnement.

#### La flexibilité comportementale

La PNL est entre autres l'art de changer le comportement afin d'atteindre un objectif. Ceci nécessite une flexibilité suffisante pour pouvoir adapter le comportement lorsqu'il ne permet pas d'atteindre le but à 100 %, lorsque le contexte change, ou encore que l'objectif évolue.

### Les deux piliers supplémentaires

Ces deux piliers supplémentaires ne sont pas toujours mis en avant dans les programmes officiels pourtant, ils sont si importants qu'il a semblé indispensable de les présenter ici.

#### La mise en action

Vous êtes l'acteur de votre développement personnel. Pour cela êtes celui qui se met en mouvement, vous êtes le moteur de votre propre changement. Vous êtes le responsable de votre mise en action.

#### La physiologie et la psychologie d'excellence

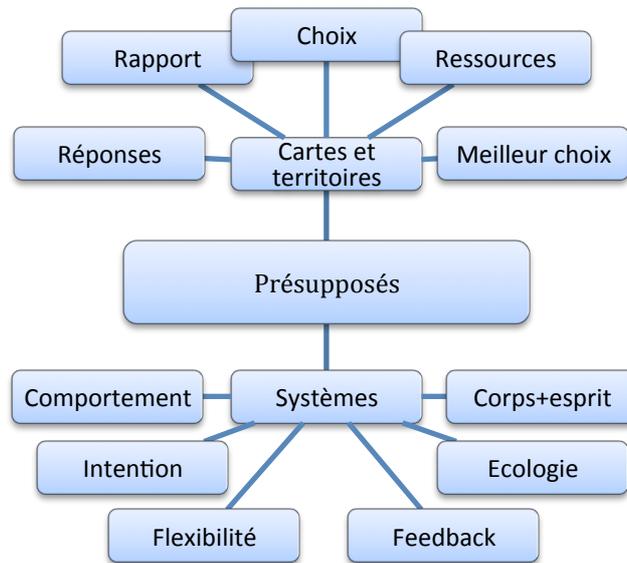
Et pour prendre le contrôle de votre vie, la PNL vous permet de mettre en harmonie vos états mentaux (votre psychologie), et votre état physique (la physiologie), afin de vous permettre d'utiliser au mieux vos ressources et attendre vos objectifs.

---

## Quelques présupposés de la PNL

---

L'utilisation de la PNL repose des présupposés que nous avons regroupés en deux catégories.



### La carte n'est pas le territoire

- Chaque personne a sa propre carte du monde
- Aucune carte n'est plus « vraie » qu'une autre
- Quelle que soit votre intention, la signification d'une communication est dans le résultat obtenu du fait de la carte du monde de l'autre.
- La « résistance » est un manque de rapport avec la carte de l'autre personne
- Les cartes qui ont le plus de choix sont les plus utiles
- Les personnes font les meilleurs choix possibles en fonction de leur carte du monde
- Les personnes ont toutes les ressources nécessaires pour réussir
- Changer résulte de l'enrichissement de la carte de la personne, avec plus de choix et plus de ressources.

### La vie et l'esprit forment des systèmes

- Les processus à l'intérieur de la personne ou entre les personnes sont systémiques (reliés en un système)
- Le corps et l'esprit forment un système
- Tous les changements peuvent être évalués en termes d'écologie de l'ensemble du système
- Tous les résultats, désirés ou non, sont des feedbacks pour le système
- Les comportements d'un système sont la meilleure source d'information pour le comprendre
- Un système (par exemple une personne) est plus que les comportements du système
- Tous les comportements ont une intention initiale qui est adaptée au système à ce moment là.
- Le sous système qui a le plus de flexibilité contrôle le système total (loi de la variété requise)

**Attitude PNL**

- Nous respectons le modèle du monde de chacun

---

## Les objectifs bien formés

---

### **Pourquoi spécifier un objectif**

À certain moment de notre vie, chacun d'entre nous prend des bonnes résolutions, en particulier en début d'année, ou lors d'occasions exceptionnelles. Nous nous fixons alors des objectifs qui semblent atteignables, mais trop souvent ceux-ci ne seront jamais atteints, ou alors trop partiellement. Et d'ailleurs, en ce qui concerne les résolutions de début d'année, en 2008, le Dr Richard Wiseman a publié dans le quotidien anglais *The Guardian* une étude réalisée sur 700 personnes dans laquelle il montre que seulement 22% des personnes interrogées ont atteint leurs objectifs fixés en début d'année. Selon Richard Wiseman, ce faible taux de réalisation s'expliquerait, par le fait que les objectifs sont spécifiés sous le coup d'une impulsion momentanée mais qu'il n'est pas connecté à un plan à long terme structuré pour la réalisation de l'objectif.

### **Motivation positive et motivation négative**

La motivation est également un facteur fondamental. Richard Wiseman insiste sur le fait que les personnes qui réalisent leurs objectifs sont également plus au clair sur leur motivation, et surtout ont un « secret » pour la maintenir à un niveau élevé.

Imaginez que vous vous regardiez devant votre miroir, et que vous trouviez que votre corps aurait très sérieusement besoin d'entretien : perdre du poids, raffermir de votre musculature et corriger votre posture. Le reflet que vous renvoie votre miroir peut alors constituer un fort aiguillon pour entamer un régime et pratiquer une activité physique régulière. Mais si ce reflet d'une image « négative » reste la seule motivation, au fur et à mesure que vous vous mincez et que votre silhouette s'améliorera, votre motivation « négative » s'affaiblira. D'un autre côté, si vous ne spécifiez pas quelles actions entreprendre pour améliorer votre état et que vous en restez au niveau d'abstraction ou de rêve, vous risquez fort de ne pas passer à l'action. A ce propos, Richard Wiseman relate une expérience édifiante. Si l'on demande aux gens de se faire une image d'eux-mêmes ayant réussi leur objectif, ils ont moins de chance de l'atteindre que s'ils se représentent concrètement les étapes d'y arriver, mais aussi moins de chance d'y arriver que ceux qui ne pratiquent ni l'une ni l'autre des deux stratégies.

### **La connaissance des conséquences (écologie)**

Si vous repensez au fait de s'occuper de son corps, de suivre un régime alimentaire et d'avoir une activité physique régulière, il est possible que vous puissiez facilement identifier les avantages d'un tel objectif, mais aussi aux inconvénients de sa réalisation. Par exemple un régime alimentaire strict pourrait exclure une quantité d'aliments que vous aimez particulièrement. Un régime alimentaire trop strict pourrait même exclure la grande majorité des aliments, comme dans le cas des régimes à base de « sachets à diluer ». Si vous êtes gourmand, vous pourriez en ressentir de la frustration et vous serez tentés de « craquer ». Le fait de faire de l'activité physique coûte du temps, mais peut aussi être répétitif si vous pratiquez toujours le même sport. Cela peut également vous créer des problèmes spécifiques. C'est le cas de certaines personnes qui pratiquent développent une épicondylite (« *tennis elbow* ») lorsqu'ils pratiquent trop le tennis.

D'un autre côté, la non atteinte de l'objectif peut présenter certains avantages. Certains coach en diététique y sont confrontés lorsque des personnes préfèrent finalement rester en surpoids faute de parvenir à gérer leur nouvelle apparence.

En PNL, cet équilibre entre les avantages et les inconvénients de l'atteinte et de la non atteinte de l'objectif est appelé **écologie**.

Et l'une des conséquences importantes d'un objectif est de savoir s'il vous offre plus de liberté, plus de possibilités, ou si au contraire il vous enferme. Par exemple, si vous souhaitez faire un régime alimentaire et que la seule chose possible est de supprimer tous les aliments, vous allez ressentir de la frustration. Vous risquez alors de « craquer » !

*Plus il y a de choix, mieux c'est (loi de la variété requise)*

Alors que si on vous donne une liste de bons aliments à découvrir et qu'on vous ouvre des horizons gastronomiques nouveaux, ce « régime » pourrait devenir une expérience intéressante.

### Quelles sont les composantes d'un objectif

Dans son livre « 59 secondes », Richard Wiseman donne des indications claires sur la manière de formuler un objectif pour améliorer les chances de l'atteindre. Il suggère :

- d'établir un plan en plusieurs petites étapes réalisables,
- d'informer ses proches de l'objectif,
- de consigner ses progrès dans un journal...

Mais le plus important est de structurer l'objectif autour des **motivations positives et négatives**, et de tenir compte de l'**écologie de l'objectif**. Et alors, selon Richard Wiseman le taux de réalisation de l'objectif peut passer de 22% à plus de 70%.

### Les sources de motivation positive et négative

Shelle Rose Charvet démontre qu'il y a deux sortes de motivations. La première consiste à vouloir **s'éloigner de** quelque chose. C'est par exemple le cas quand vous voulez « ne plus être gros », ou « ne plus vous mettre en colère » : vous voulez vous éloigner de votre surpoids ou de votre colère. La seconde consiste à vouloir vous **rapprocher de** quelque chose, comme lorsque vous voulez « obtenir un diplôme » ou « rester calme ». Vous recherchez positivement la réalisation de quelque chose : un diplôme ou le calme. En fait, Wiseman démontre que la meilleure stratégie consiste à se motiver en prenant conscience de l'état dont on veut s'éloigner et en faisant un plan concret des actions à effectuer pour atteindre l'objectif.



Un objectif bien formulé doit donc comporter deux composantes :

- **éloignement** : Concrètement, de quoi voulez vous vous éloigner ? Qu'est ce que vous souhaitez ne plus être ou ne plus expérimenter ? Qu'est ce que vous n'allez plus voir, entendre, ressentir ?
- **rapprochement** : que souhaitez vous faire, concrètement et positivement, et comment allez vous le réaliser ?

### Les causes et les conséquences de la réussite

Un objectif bien formulé tient compte de l'écologie du système, c'est-à-dire de l'écologie du système constitué par l'interaction de votre corps et de votre esprit, mais aussi de l'écologie du système constitué par l'interaction de vous-même avec votre environnement.

Il est utile de poser les avantages et les inconvénients de la réalisation de l'objectif, mais aussi de sa non réalisation.

	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénient</b>
<b>Réalisation</b>	Bénéfice recherché	Effet indésirable
<b>Non réalisation</b>	Avantage à ne rien faire	Motivation d'éloignement

Seule la prise en compte de ces quatre cas permet de définir des objectifs respectant effectivement vos équilibres personnels, c'est-à-dire des objectifs qui soient réellement écologiques.

### Comment spécifier l'objectif ?

Pour spécifier l'objectif, plusieurs méthodes existent. Elles suivent toutes une trame basée sur un questionnaire. Ici, il est proposé de mettre en œuvre le format proposé par Richard Bolstad. Cet outil, appelé SPECIFY en anglais est traduit et adapté sous le nom SPECIFIeR. Il permet de définir un objectif bien formulé respectant vos équilibres internes.

Mais d'abord, entraînons nous à explorer l'écologie d'un objectif.

### Exercice : Identifiez les sources de motivation positive et négative

Pour cet exercice, mettez-vous par deux : un « coach » et un « client » qui souhaite être plus au clair sur ses motivations.

#### Questions d'introduction

- Que souhaitez vous ?
- En quoi est il important d'atteindre cet objectif ?

#### Avantage à atteindre l'objectif

- Quand vous aurez réalisé votre objectif, quel bénéfice aurez vous obtenu ?
  - Si la personne répond par une phrase négative, demandez
  - « Quand vous n'aurez pas ceci, qu'obtiendrez vous positivement et concrètement, à la place ? »

#### Inconvénients de la situation actuelle

- Que cherchez vous à éviter en atteignant cet objectif ?

#### Inconvénients à atteindre l'objectif

- Quand vous aurez réalisé votre objectif, qu'est ce que cela vous coutera ou vous aura coûté ?
  - Si la personne répond « Rien », demandez :
  - « Absolument rien ? Même pas un effort ?... Et rien d'autre ? »

#### Avantage à ne pas atteindre l'objectif

- Que gagneriez vous à ne pas atteindre cet objectif ?
  - Si la personne répond « Rien », demandez :
  - « Absolument rien ? Même pas un peu de confort ?... Et rien d'autre ? »

#### Reformulation finale

- Reformulez ce que vous avez compris afin de donner un « effet miroir » à votre « client ».
- Si le client apporte des précisions, affinez en revenant aux quatre cas ci dessus.

#### Feedback

- Le client fait un feedback au coach

L'art est de poser les questions de telle manière que la personne prenne bien conscience des avantages et des inconvénients à atteindre l'objectif mais aussi à se satisfaire de la situation actuelle, de manière à lui permettre d'être le plus réaliste possible. Aussi, sentez vous libre d'adapter le questionnaire pour explorer les quatre cas correspondant aux avantages et inconvénients de réaliser ou non l'objectif.

### Exercice : Formulez vos objectifs en connaissance de cause et de conséquences

Pour cet exercice, mettez-vous par deux, un « coach » et un « client » qui spécifie son objectif.

#### « S »pécifiquement sensoriel

- Quel est ton objectif ?
- Mettez vous dans la situation d'obtenir ce résultat. Vivez pleinement ce moment :
  - Que voyez vous ?
  - Qu'entendez vous ?
  - Que ressentez vous ?

#### Langage « P »ositif

- Quel résultat souhaitez vous obtenir ?
- Si la personne répond par une phrase négative, demandez :
  - Si vous n'avez plus ceci, qu'est ce que vous allez obtenir ?

#### « É »cologique

- Qu'allez vous gagner avec ce résultat là ? Qu'allez vous perdre à atteindre ce résultat là ?
- Dans quelle situation voulez vous obtenir ce résultat ? Il y a-t-il des situations dans lesquelles vous ne souhaitez pas obtenir ce résultat ?

#### L'atteinte du résultat augmente vos « C »hoix

- Est ce que l'atteinte de ce résultat augmente vos choix ?

#### « I »nitié par soi

- De quoi avez vous personnellement besoin pour réaliser cet objectif ?

#### « F »aisabilité

- Quelle est votre première étape ?
- La première étape est identifiée est elle réalisable ?
- Quand ?

#### « I »dentification de vos « R »essources

- De quelles ressources avez-vous besoin pour atteindre votre objectif ?
- Quelles ressources externes ?
- Quelles ressources personnelles et propres à vous ?

#### Feedback

- Le client fait un feedback au coach

Mon objectif :

Adaptez les questions de manière à ce que votre « client » spécifie son objectif le plus facilement et le plus complètement possible. Ne donnez pas de conseil et préférez plutôt laissez à votre « client » l'entière responsabilité de ses choix.

#### Que faire des objectifs dans la « vie réelle » ?

Plus vous apprendrez à formuler vos objectifs en termes d'actions à réaliser, de résultats positifs à obtenir, tout en gardant présent à l'esprit l'état que vous ne désirez plus, plus vous aurez de

chances de maintenir votre motivation à un niveau maximal. Il en va pour vous-même ; mais également pour les autres.

L'une des premières choses que vous pourrez mettre en pratique est de valider l'écologie des objectifs, pour vous même, ou pour les autres. Bien sûr les questions peuvent paraître étranges et les réponses évidentes. Par exemple, si vous demandez « Y a t il un inconvénient à atteindre ton objectif », il est très probable que la personne, ou vous même, réponde « Bien sûr que non, il y a tout à gagner ». Votre expérience est alors très importante pour aider l'autre ou vous aider vous même à être réaliste et à mettre le doigt que les contreparties à l'atteinte de l'objectif, ou aux avantages à ne pas l'atteindre.

Ceci est important parce que c'est ce qui vous permettra de réellement créer les conditions de la réussite.

### **Questions fréquentes**

Parfois, certains se disent que voir les aspects négatifs de l'atteinte d'un objectif peut être démotivant. C'est parfois vrai. L'important est que c'est surtout pendant la phase de planification que l'on peut prendre les bonnes décisions qui rendront les objectifs atteignables et traiter efficacement les freins est important.

D'autres se disent que c'est beaucoup de questions qui compliquent la vie. Mais il n'est pas indispensable de maîtriser toute la méthode en une étape et vous pouvez apprendre à la mettre en place progressivement, par exemple en introduisant une question de plus par jour.

Et puis beaucoup se demandent si les questions doivent être posées dans l'ordre, et si il faut les poser exactement « comme cela ». La réalité est que connaître ces questions presque par cœur vous aidera à avoir beaucoup de souplesse et à vous écarter de cette trame lorsque cela sera nécessaire, et à y revenir dès que vous aurez besoin de repères fiables et stable.

Le maître mot pourrait être : laissez vous la possibilité d'être flexible en maîtrisant bien la technique du cadre objectif, c'est à dire les deux exercices ci-dessus.

---

## Le rapport

---

### **Pourquoi le rapport est-il important ?**

Lorsque nous rencontrons des personnes très charismatiques, ce qui peut surprendre, c'est qu'elles vous donnent envie d'entrer en contact avec elles. Or, pour le commun des mortels, l'expérience que nous vivons est que lorsque nous sommes en relation avec les autres, parfois le courant passe, parfois non. Quelle est la différence entre ce que nous, les personnes « normales », nous vivons et faisons, et ce que ces personnes exceptionnellement charismatiques font ? Comment ces personnes là construisent le rapport humain ? Quel est leur « secret » ?

Et si vous demandez autour de vous qu'est ce que le rapport humain, on vous répondra certainement que c'est d'être sur la même longueur d'onde, d'être en phase, que c'est une relation de confiance et d'empathie qui fonctionne dans les deux sens. On vous répondra que le rapport humain est une connexion, un lien entre les personnes. Mais alors on peut se poser des questions sur la nature précise de ce phénomène. Quel est le support matériel qui fait que le courant passe entre deux êtres ? Et puis comment est ce que cela fonctionne ? Et à quoi cela sert-il ? Et puis en quoi est-il si important de s'intéresser au rapport ? Est ce que cela peut se construire et se contrôler ? Est-ce un don ou une circonstance, ou bien une compétence que l'on peut développer ?

Maîtriser le rapport à l'autre peut permettre d'améliorer les situations de relation à l'autre. Vous pouvez savoir de quoi il s'agit si vous vous êtes déjà retrouvé dans la situation de devoir briser la glace sans parvenir à le faire, de ne pas savoir engager une conversation, ou créer un climat agréable et productif pendant une réunion difficile...

Créer le rapport permet de construire une relation, une sensation de confiance et d'empathie. Vous pouvez également être vous désengager du rapport à l'autre, par exemple vous sortir élégamment d'une discussion pénible...

Mais au juste, qu'est ce que le rapport ?

### **Biologie de la communication**

Dès que deux personnes ou plus sont en relation, elles établissent un rapport entre elles, c'est à dire une forme de communication. Celle-ci peut être verbale ou non verbale. Et même si elles refusent de communiquer, c'est déjà une forme de communication.

*Il n'est pas possible de ne pas communiquer*

Le rapport est donc un processus qui existe dès que deux personnes ou plus peuvent se voir, s'entendre, se toucher. S'il est assez facile de décrire le fait d'être en rapport, il peut être intéressant de revenir aux bases neurologiques du rapport et de l'empathie en particulier.

Il existe dans notre cerveau des circuits spécifiques contenant des cellules appelées « neurones miroirs ». Ces neurones existent chez les primates supérieurs. Ils ont été découverts d'abord chez les primates, dans le cerveau des macaques. Plus tard, on a constaté qu'ils existent également dans le cerveau des primates les plus évolués, y compris les êtres humains (2010). Ils

ont la particularité de s'activer lorsqu'un individu (humain ou animal) observe un autre individu en train d'exécuter la même action. Ces « neurones miroirs » s'activent également de la même manière lorsque la personne imagine cette action, ou encore la fait réellement elle-même.

Mais le rôle des neurones miroirs va bien au delà de refléter le mouvement de l'autre. Ils sont également impliqués dans le ressenti des sensations et des émotions. Ainsi, si vous voyez quelqu'un se faire mal ou ressentir de la douleur, alors vos neurones miroirs vous feront ressentir une partie de cette douleur, en miroir.

La recherche a montré par ailleurs que l'activité des neurones miroirs est d'autant plus importante que les personnes impliquées dans la relation ont des attitudes similaires. Ce qui est également remarquable est que le processus est généralement totalement inconscient puisque le comportement d'imitation est rarement un acte volontaire et qu'il implique pourtant les neurones miroirs.

De nombreux chercheurs, dont Frans de Waal, Jean Decety et Vittorio Gallese, ont pu mettre en évidence que les neurones miroirs jouent un rôle important dans la capacité à détecter et interpréter les émotions des autres, c'est-à-dire l'empathie. Le rôle de ces circuits spécialisés est donc de simuler dans notre cerveau l'état émotionnel de l'autre, ce qui permet de décoder les émotions éprouvées par notre entourage, et ce de manière automatique et non consciente. Ceci permet d'expliquer les effets de « contagion émotionnelle » et les « effets de masse ».

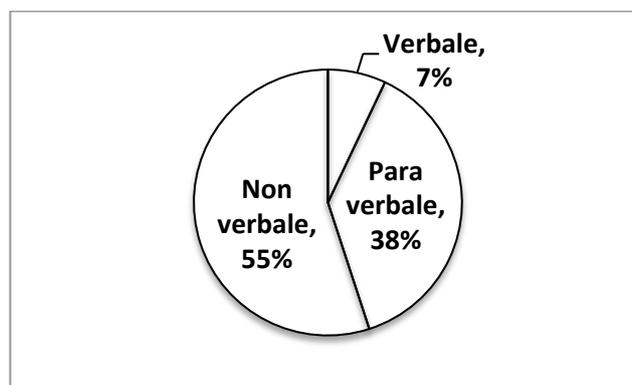
Pour vous faire une idée plus précise vous pouvez consulter la merveilleuse vidéo du Dr Ramachandran sur TED.com à l'adresse suivante :

[http://www.ted.com/talks/vs\\_ramachandran\\_the\\_neurons\\_that\\_shaped\\_civilization.html](http://www.ted.com/talks/vs_ramachandran_the_neurons_that_shaped_civilization.html)

Il existe également des « neurones échos » qui opèrent de manière analogue avec le langage et les sons en général.

### **Qu'est ce que créer une dynamique de la communication**

Lorsque nous communiquons, nous le faisons avec des mots (communication verbale), mais également avec les intonations de votre voix (communication para-verbale), ainsi qu'avec votre corps (communication non verbale). Et nous percevons notre interlocuteur essentiellement par l'ouïe (mots et voix) et par le regard (attitudes, postures...).



Et ce faisant, nos neurones miroirs s'activent et nous permettent de ressentir les émotions et les sensations véhiculées par ces images et ces sons, dans un processus inconscient. Ainsi, lorsque votre interlocuteur et vous même vous voyez et vous entendez, vous ressentez les émotions véhiculées par vos attitudes respectives, vos postures, votre parole, vos mots...

Créer une dynamique de communication, créer un climat de confiance et d'empathie, c'est permettre à l'autre de comprendre que vous êtes sur la même longueur d'onde. Et l'un des moyens les plus simples est de le rejoindre dans sa dimension émotionnelle. C'est là que nous pouvons choisir d'utiliser délibérément les mécanismes inconscients de nos neurones miroirs.

Si vous reflétez les attitudes de l'autre, en utilisant la même gestuelle, la même posture, la même attitude, cela aura deux effets :

- D'une part vos neurones miroirs ressentiront encore plus ce que ressent l'autre, ce qui vous permettra de mieux décoder ses émotions
- D'autre part vous renverrez à l'autre une image qui est cohérente avec ses propres états internes, tout en lui permettant de lire plus facilement vos émotions, ce qui lui donnera une sensation de « même longueur d'onde », d'empathie et de confiance.

Et ceci s'observe naturellement : deux personnes qui s'aiment et qui marchent ensemble auront tendance à être au même pas, deux personnes qui sont également passionnées sur un sujet auront des gestuelles très semblables...

Chez les humains, les techniques avancées comme l'imagerie par résonance magnétique (IRM) ont permis de montrer que les neurones miroirs existent dans la partie inférieure du cortex frontal, dans une aire proche des centres du langage. Cette proximité suggère une interdépendance entre les fonctions des neurones miroirs et les centres du langage. Et d'ailleurs, les enfants sont capables d'imiter des comportements non verbaux en même temps que les mots qui y sont associés. Le mimétisme du langage, des gestes et des émotions sont donc très interconnectés chez les humains.

En 2010 Shippers & al. ont par ailleurs mis en évidence à l'aide d'IRM que l'activité cérébrale de deux personnes avait tendance à se synchroniser lorsque l'une reflète les mots de l'autre à l'aide de gestes de signification analogue. L'analyse a révélé que cette synchronisation de l'activité des systèmes nerveux concernait aussi bien les centres verbaux et moteurs du cortex, aussi bien chez l'une que l'autre personne, qu'elle soit émettrice ou réceptrice du message reflété.

Il est aussi remarquable que les neurones miroirs jouent aussi un rôle dans l'apprentissage de la syntaxe, l'apprentissage des sons, y compris pour des sons qui ne sont pas perçus de manière directement consciente (Moro & Andrea 2008).

Enfin, il existe de très nombreux travaux en psychologie sociale et en éthologie (étude du comportement animal) qui démontrent que l'humain et les primates en général imitent les comportements verbaux et non verbaux des partenaires sociaux. En particulier, le mimétisme intervient lorsque les individus établissent le contact avec eux, ou lorsqu'ils ont une relation de solidarité. L'imitation facilite donc les relations interpersonnelles entre individus, qu'ils se connaissent ou non, lorsqu'ils souhaitent établir ou leurs liens. On montre même qu'une similarité fortuite (même date d'anniversaire, même prénom et mêmes empreintes digitales)

entre un participant et une cible présentée par vidéo augmente la tendance à l'imitation du comportement non verbal (Guéguen N., Martin A., Vion M. , 2012).

Ainsi, le rapport humain est sous tendu pas des circuits neuronaux qui facilitent la synchronisation des comportements et l'empathie, ce qui permet à chacun d'avoir naturellement la capacité à reconnaître et décoder les sensations et les émotions de l'autre. Mais si les neurones miroirs fonctionnent de manière automatique, chacun a la possibilité d'agir sur le processus de rapport pour intensifier la qualité du rapport, construire la relation d'empathie et de confiance, ce qui est la base du charisme et de la capacité d'influencer.

Mais alors, comment concrètement créer et entretenir le rapport ?

### **Le modèle de la communication PNL**

Nous entrons en contact avec le monde à travers notre système de perception sensorielle, c'est à dire par nos cinq sens :

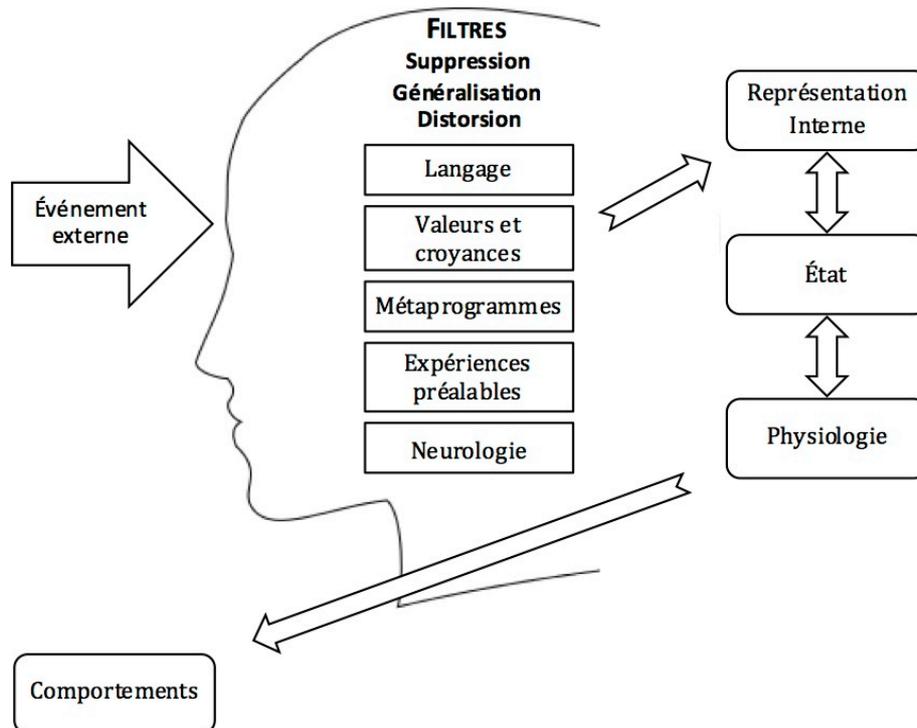
- la vision,
- l'audition,
- la kinesthésie ou toucher,
- le goût,
- l'odorat.

Ces 5 sens constituent notre lien avec l'extérieur, ils nous permettent de percevoir la réalité. Nous appelons ce système le VAKOG, acronyme des initiales des 5 sens. C'est aussi grâce à ces 5 sens que nous construisons nos représentations internes, notre carte du monde. Et pour cette raison, ils sont une clé essentielle en PNL.

Dans le processus de perception et de compréhension, toute l'information sensorielle provenant de l'environnement est transformée par les différents filtres que constituent les différents étages de traitement que réalise notre cerveau pour interpréter les stimuli. Et les principales sources de distorsion sont :

- La signification des mots et du langage
- Nos croyances et nos valeurs
- Nos préférences comportementales (méta-programmes)
- Nos souvenirs et nos expériences de référence
- Les limites et les caractéristiques neurologiques de notre cerveau
- Etc.

C'est ce que la PNL représente traditionnellement par la figure suivante :



### Se synchroniser pour créer le rapport

Expérimentez les techniques de communication verbale et non verbale pour créer le rapport à l'autre. Les moyens les plus usuels en PNL sont de se synchroniser sur le comportement de l'autre, et le reflétant complètement ou partiellement, de manière directe ou indirecte.

On peut ainsi refléter au niveau verbal, paraverbal ou non verbal :

- Le vocabulaire (lexique, syntaxe...)
- La voix (intonation, rythme, timbre, accent...)
- Les mouvements du corps (posture, attitude, gestes, amplitude, rythme, respiration,...)

Il est possible de refléter un comportement de manière directe, c'est-à-dire en le mimant, semi directe, à savoir en le reproduisant avec des variantes, ou indirecte en reflétant un comportement par un autre, comme quand un mot est reflété avec un geste.

Les exercices ci dessous vous permettront d'apprendre à se synchroniser des comportements verbaux à partir d'indices auditifs, des comportements physiques à partir d'indices visuels et comportements plus discrets du registre sensoriel (kinesthésique). Ces exercices sont adaptés du séminaire du Dr Richard Bolstad « Keys to Success ».

### **Exercice : Synchronisation auditive**

L'exercice se fait en groupes de 3 personnes, A, B et C. La première personne (A) dit une phrase comme « Synchroniser nos voix peut améliorer le rapport ». La seconde personne (B) redit cette phrase et essayant de mimer la tonalité, la vitesse, le volume, le timbre de la personne A.

La personne C détecte les différences et des indications à la personne B pour l'aider à synchroniser celle de A. Puis les rôles sont échangés pour que chacun puisse expérimenter.

Pour vous aider, vous pouvez être attentif à de nombreux éléments :

- Vitesse
- Intonation
- Timbre
- Rythme
- D'où vient la voix ? Du ventre ? De la gorge ? De la « tête »... ?

Et tout autre caractéristique qui peut vous sembler intéressante : le souffle, la modulation, la mélodie etc.

### **Exercice : Synchronisation corporelle**

Cet exercice se fait en groupes de 3 personnes, A, B et C. La première personne (A) parle pendant quatre minutes de comment il pourrait utiliser ses compétences de rapport dans sa vie quotidienne. Cette personne A devrait changer sa position corporelle au moins deux fois durant ces quatre minutes. La seconde personne (B) écoute et peut donner brièvement ses commentaires. La tâche de la personne B est de se synchroniser en miroir sur la posture de la personne A et d'utiliser les mêmes gestes pendant qu'il parle.

Pendant ce temps là, la troisième personne (C) reste simplement assise en léger retrait de manière à observer et, en fin de travail, de délivrer à un feedback la personne B.

Échangez les rôles et répétez l'exercice de manière à ce que chacun puisse pratiquer la synchronisation en miroir.

Pour vous aider, vous pouvez être attentif à de nombreux éléments :

- Gestes
- Rythme
- Amplitude des mouvements
- Attitude générale
- Énergie générale
- Expressions du visage comme le sourire
- Micro-comportements comme des froncements de sourcils
- Mouvements répétitifs

Et tout autre mouvement du corps qui peut vous sembler intéressant sur le moment.

Le but n'est pas de tout synchroniser, mais de se synchroniser sur une partie des comportements de l'autre, pour se mettre au même rythme, au diapason.

Complétez en vous synchronisant également sur la respiration, la personne B respirant en même temps que A. Pour cela B regarde les subtils mouvements des épaules et de l'abdomen pour découvrir les mouvements de la respiration.

Les deux points importants concernant ce dernier exercice sont :

1. Lorsque les personnes respirent à des rythmes naturels très différents. Si vous vous synchronisez sur une respiration plus rapide, prenez des inspirations plus petites. A l'inverse, si vous vous synchronisez sur une respiration plus lente, respirez plus amplement.
2. À la fin, avant d'inverser les rôles, levez vous et étirez vous et prêtez attention à vos sensations alors que vous revenez à votre propre rythme de respiration.

Pour vous aider, vous pouvez prêter attention :

- Au mouvement des épaules
- Aux mouvements des narines
- Les mouvements des vêtements

### **Et maintenant, que faire du rapport ?**

L'établissement du rapport est un puissant outil de communication. C'est même LA clé qui permet aux personnes d'entrer en contact, et ce même quand les conditions sont difficiles. Vous pouvez vous entraîner très facilement, chaque fois que vous avez une relation avec quelqu'un d'autre. Vous pouvez vous synchroniser sur son attitude, sa façon de parler, son rythme... peu à peu, vous découvrirez que les sources de rapport sont quasiment infinies puisque vous pouvez même vous synchroniser sur le type de mots que la personne utilise, et bien d'autres choses encore que vous découvrirez plus tard.

#### **Est-ce artificiel ?**

Le rapport est quelque chose qu'on observe naturellement, par exemple quand on observe des amoureux qui sont bien en phase. Mais cette idée de processus artificiel peut provenir de l'impression de « singer ». Il est vrai que refaire exactement geste pour geste ce que fait votre interlocuteur peut être dérangent. Par contre, lorsque vous vous attachez à vous mettre en phase avec lui, au même rythme, il ressent non pas que vous le singez, mais bien plutôt que vous êtes en harmonie. Et alors vous l'aidez à se sentir en confiance et en empathie.

#### **Est-ce de la manipulation ?**

Mais alors, est ce que vous manipulez l'autre pour lui « implanter » des sentiments et des émotions ? Si pour vous la réponse est oui, alors vous pourriez également vous demander si sourire et dire merci pour être agréable est également de la manipulation. Car la vraie question n'est pas tant de savoir si cela est de la manipulation mais plutôt de savoir si il est plus utile de faciliter la communication en améliorant la communication non verbale ou au contraire de la bloquer en refusant de se mettre au diapason...

L'important est de toujours utiliser le rapport de manière honnête et sincère, et de le rompre lorsque cela est opportun.

---

## Le feedback

---

Le feed-back est le moyen d'apporter des repères pour le développement de soi. Ceci peut avoir deux objectifs : renforcer les comportements positifs, ou au contraire suggérer des améliorations :

- Feedback correctif pour que le collaborateur améliore sa façon de faire.
- Feedback positif pour que le collaborateur maintienne ou consolide sa façon de faire.

De cette manière le feed-back permet de mieux atteindre ses objectifs en adoptant des comportements plus appropriés, ou en renforçant leurs bonnes habitudes de travail.

Pour que le feed-back soit efficace, il doit être délivré régulièrement et de façon neutre. Il doit être délivré non seulement quand les choses vont mal mais surtout quand les choses vont bien. Et dans tous les cas il est important d'éviter de délivrer un feed-back purement négatif, qui est généralement contreproductif car il « braque » votre collaborateur.

D'une manière générale, il n'est :

- Ni une tentative de manipulation
- Ni une remise des pendules à l'heure

La **stratégie pour délivrer un feed-back** est la suivante :

- Demander à la personne si elle est d'accord pour recevoir un feedback
- Décrivez le comportement et les faits que vous avez observé
- Décrivez les conséquences en termes actuels
- Suggérez à la personne les pistes d'amélioration et/ou de consolidation
- Indiquez les conséquences positives concrètes qui en résulteront

Puis écoutez la réponse de la personne.

Les clés pour un feed-back réussi sont :

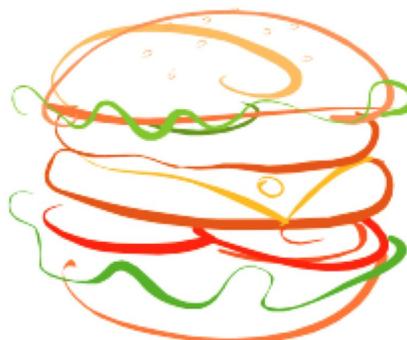
- Il est factuel
- Il n'est pas associé à un jugement de valeur
- Il est délivré sur un ton neutre et professionnel
- Il est sincère
- Il est direct
- Il est concis et neutre

**Note :** Un piège est d'empaqueter régulièrement un commentaire négatif entre deux énoncés positifs comme le conseillent certains spécialistes des feedback dits en « sandwich ».

Énoncé positif général

Pistes d'amélioration

Énoncé positif spécifique



En d'autres termes, pour que le feedback soit bien accueilli et aidant, il est important de respecter les trois étapes fondamentales et de le faire avec bienveillance dans un but réel d'apporter une piste de progrès à l'autre :

- On débute par un élément positif général
- On donne la piste de progrès, on peut l'introduire par : "un petit truc..."
- On donne un élément positif spécifique

Toutes ces étapes doivent être sincères.

Comment recevoir un feedback (que répondre à un feedback)

Il est tout aussi important de savoir donner des "feedback" que de savoir les recevoir, en effet cela vous permettra de transformer les résultats en apprentissages et ainsi de progresser grâce au feedback.

---

### Première approche du feedback

---

Dans les situations suivantes, quels "feedback" pourriez vous donner ?

**Situation 1 :** Votre fils habituellement doué en math, vous ramène un 5/20

**Situation 2 :** Votre collègue/ associé arrive en retard pour la 3eme fois de la semaine ?

**Situation 3 :** Votre collègue vous demande votre avis sur sa présentation

**Situation 4 :** Au restaurant vous avez eu un repas excellent, mais c'était long ...

---

### Mise en pratique du feedback

---

En binôme ou en groupe de trois, vous identifierez des situations nécessitant un feedback positif et d'autres nécessitant un feedback négatif.

1) Identifiez la situation et spécifiez :

- Les résultats à conserver
- Les résultats à améliorer

2) Spécifier votre objectif (maintenir, renforcer, améliorer, corriger...)

3) Imaginez les moyens à suggérer à votre collaborateur

4) Mettez vous en situation de jeu de rôle (dites explicitement « Commençons le jeu de rôle »)

5) Jouez le rôle

- Accueillez le collaborateur
- Délivrez le feedback au collaborateur
- Écoutez sa réponse

6) Sortez du rôle (dites explicitement « Arrêtons le jeu de rôle »)

7) Demandez à vos partenaires de vous faire ... un feedback

---

## Langage

---

### La puissance du langage positif et le langage transformationnel

Les mots sont importants non pour ce qu'ils sont mais pour ce qu'ils véhiculent. Ils peuvent faire naître des émotions autant chez celui qui les prononce que chez celui qui les entend.

Comparez :

Aujourd'hui, il fait mauvais temps, le ciel est gris et bas. Il pleut à torrent, il fait froid et en plus le vent nous envoie toute la pluie au visage. Il fait un temps à ne pas mettre un chien dehors. C'est vraiment désagréable de sortir.	Aujourd'hui, il n'y a ni ciel bleu, ni soleil et il n'y a pas d'horizon. Ca n'est pas gai un temps comme cela. La pluie, c'est pas très agréable et le vent n'arrange pas les choses. C'est vrai que l'on préfère être bien à l'abri chez soi bien au chaud.
---	--

La première phrase contient des mots négatifs, utilisés de manière affirmative.

La seconde contient des mots positifs utilisés avec des négations.

Ces deux phrases ont des sens proches et pourtant le ressenti sera différent car le mot a plus de puissance que la structure grammaticale.

Comment écrire une troisième version avec des mots positifs utilisés de façon affirmative ?

Je choisis donc des mots positifs lorsque je veux faire passer un message positif et agréable.

Pour chacun des énoncés suivants, trouvez un énoncé formulé de manière positive:

Négatif	Positif
N'oublie pas tes documents !	
Ne baisse pas les bras !	
On ne dit jamais « C'est encore plus meilleur », c'est du mauvais français.	
Veille à ne pas faire cette erreur.	
Ne soit pas gêné...	
Ne confonds pas les deux choses.	
Ne t'inquiète pas à propos de ça !	
C'est une mauvaise idée de laisser traîner nos travaux ménagers aussi tard.	

### L'impossible négation

Nous ne pouvons pas concevoir les négations sauf de façon consciente de part notre dialogue interne. L'expérience n'a pas de contraire :

Lorsqu'on dit :

- « je ne dois pas m'énerver »
- « je n'ai pas peur de »

Notre cerveau traduit :

- « je dois m'énerver »
- « j'ai peur de »

Nous nous représentons la chose niée, ce qui crée une évocation très souvent négative, c'est pour cela qu'il est important de dire plutôt ce que l'on veut que ce qu'on ne veut pas.

Ainsi lorsqu'on parle à un enfant, il sera intéressant d'utiliser ces connaissances pour que l'enfant enregistre le bon message instinctivement.

### **L'incongruence séquentielle**

L'utilisation de certains mots de liaison entre deux parties de phrases conduit à l'annulation de la première partie de phrase et peut donc induire le message contraire.

Exemple du "mais" :

- « J'aimerais bien d'aider **mais** je n'ai pas le temps »

La personne ne retiendra que la seconde partie soit : "je n'ai pas le temps de d'aider"

On peut parer à cela en inversant les deux parties de phrase :

- « Je n'ai pas le temps mais j'aimerais bien d'aider »

ou remplacer le "mais" par "et"

- « Je n'ai pas le temps et j'aimerais d'aider »

---

## 13. Introduction au méta modèle du Langage

---

Le méta modèle signifie “modèle du monde”, c’est un modèle de questionnement qui permet de rétablir le lien entre le langage et l’expérience de la personne.

C’est à dire revenir aux faits, et obtenir une description exempte de jugement, de sous entendus, de comparaison floue ou de valeur affective dont nous avons l’habitude d’habiller les faits. En effet, le langage révèle qu’une partie infime de notre richesse interne, à travers trois processus qui filtrent ce que nous entendons et ce que nous disons : omission, généralisation et distorsion.

### L’Omission :

- Suppression simple : Il manque quelque chose et la phrase devrait être complétée
- Suppression de l’index de référence : Sujet ou complément vague
- Suppression du comparatif : L’un des éléments de comparaison est absent
- Verbe non-spécifique : Emploi d’un verbe vague qui laisse planer un doute sur le sens

### La Généralisation

- Quantificateurs universels : Tout, tous, toujours, aucun, personne, jamais, nul, impossible...
- Opérateurs modaux (de possibilité ou de nécessité) : Verbes qui impliquent la méconnaissance (je ne peux pas, c’est impossible) ou implique un jugement de valeur (il faut, je dois..)
- Origine perdue : Affirmation qui repose sur des croyances dont on ignore la provenance
- Nominalisation : On utilise des noms qui représentent des actions à la place du verbe

### La Distorsion :

- Cause- effet : A cause B
- Lecture de pensée : La personne devine ce que l’autre pense ou ressent
- Équivalence complexe : A signifie B
- Présupposition : Lorsqu’un élément n’est pas exprimé mais qu’il est implicite et nécessaire pour que la phrase ait un sens

Parmi de multiples applications pédagogiques, commerciales, relationnelles, le questionnement du métamodèle va nous être très utile dans deux situations en PNL:

- Aider une personne à clarifier son objectif (sans apporter ses propres solutions)
- Faire le point sur une situation gênante (questionner l’état présent)

C’est également un outil adapté à toutes les situations conflictuelles afin de limiter nos interprétations et de permettre la coexistence de modèles du monde différents.

### 13.1. Questions pour explorer le méta-modèle

Pattern du méta-modèle	Réponse	Résultat
<b>Présupposition</b> (supposer que quelque chose est vrai) « Quand vous aurez appris »	Comment spécifiquement sais tu que... ?	Retrouver les représentations interne
Lecture de pensée (affirmer quelque chose à propos des états interne de	Comment spécifiquement sais tu	Retrouver la source de l’information

quelqu'un sans vérifier) « Elle me fait la gueule »	que... ?	
<b>Origine perdue</b> (donner un jugement général ou une croyance sans dire selon la carte du monde de qui) « Tout a une fin », « C'est mal de... »	« Selon qui ? »	Retrouver l'origine du « jugement » ou de la « croyance »
<b>Cause effet</b> (dire que quelque chose d'externe crée un état interne) « Tu me mets en colère »	« Comment spécifiquement X cause Y ? »	Retrouver le « point de choix »
<b>Equivalence complexe</b> (prétendre que quelque chose est pareil qu'autre chose ou veut dire autre chose) « Il a une carte de paiement donc il a de l'argent »	« Comment spécifiquement X veut dire Y ? »	Retrouver la liaison logique entre X et Y et trouver des contre-exemples
<b>Quantificateur universel</b> (dire une généralité : tous, aucun, jamais, toujours...) « Tous les hommes sont des machos », « Jamais je ne le ferai »	Répétez le quantificateur sous forme de question « Tous ? » « Jamais ? »	Retrouver les limites et un contre exemple
<b>Nominalisation</b> (parler de « choses » à la place d'une action ou un processus) La « communication », « l'anxiété »...	Comment spécifiquement fais-tu « X » ?	Revenir à un processus et à des actions concrètes
<b>Verbes non spécifiques</b> (utiliser des verbes vagues) « on va le faire », « elle m'a blessé »	Quoi « X » exactement ? Comment « X » exactement ?	Retrouver le processus précis
<b>Suppression simple</b> (il manque quelque chose dans la phrase) « Je ne comprend pas »	Qui-quoi spécifiquement ?	Retrouver l'élément manquant
<b>Suppression de l'index de référence</b> (Ne pas dire précisément de quoi il s'agit) « certaines choses m'énervent »	Qui ou quoi spécifiquement ?	Retrouver le « quoi » ou le « qui » dont il s'agit
<b>Suppression du comparatif</b> (dire « plus que ... » ou « moins que... » sans dire par rapport à quoi) « il lave plus blanc »	Que quoi ? Par rapport à quoi ?	Retrouver la référence de comparaison

Dans le tableau ci dessous identifiez les généralisations, omissions ou distorsions.

Quelle question pourriez vous posez, pour avoir plus de précision ? (il peut y avoir plusieurs choix possibles)

Énoncé	Généralisation	Omission	Distorsion
Les humains sont tous les même			
On ne peut jamais te faire confiance			
C'est fou comme tu es de bonne humeur aujourd'hui			

Mon patron est quelqu'un de rassurant			
Je veux devenir plus riche			
A mon avis, je ne suis pas prêt d'arriver à le changer			
Dans la vie les choses n'arrivent jamais par hasard			
Alors quand est ce qu'on fait quelque chose ?			
Mon objectif est de ne plus jamais connaître la souffrance			
Il n'y a pas photo, ce produit est moins cher et meilleur ?			
Je ne peux quand même pas faire cela ?			

---

## Acuité sensorielle

---

### **Pourquoi développer son acuité sensorielle ?**

Les bons communicateurs le savent : pour faire de bonnes analyses et anticiper le comportement de l'autre, il est nécessaire de pouvoir décoder très vite les réactions de l'autre, à partir de l'observation directe. Et ces capacités d'observation et de décodage, est-ce un don que l'on a en soi une fois pour toute, ou est-ce une compétence qui se développe ?

Les sommeliers savent que le goût et l'odorat sont des sens qui se travaillent. Ils ont appris à utiliser avec finesse leur acuité sensorielle, et par un travail spécifique, ont développé la conscience de leurs perceptions. Ils ont également appris à choisir à quoi prêter attention. Les professionnels de la santé l'ont tous découvert lorsque l'apprentissage de l'anatomie les a aidé à développer leur sens du toucher pour faire des diagnostics par simple palpation du corps de leur patient. Vous-même avez peut-être été surpris par l'acuité du toucher d'un médecin lorsqu'il palpe un abdomen, d'un kinésithérapeute ou d'un ostéopathe qui sent facilement tous les « nœuds » même au plus profond de votre corps.

Ces professionnels, qu'ils soient sommeliers, ostéopathe ou homme de communication ont tous découvert qu'il est possible de développer l'acuité sensorielle pour disposer de sources d'informations plus nombreuses et plus fiables, par l'apprentissage et la pratique.

### **Qu'est-ce que l'acuité sensorielle ?**

#### **Des sens et des connaissances**

Lorsque nous percevons, nous utilisons notre cerveau pour relier des stimulations en provenance de l'extérieur (vue, odorat, ...) ou de l'intérieur (sensations, proprioception...) à des représentations internes. Chez beaucoup d'animaux, et chez l'humain en particulier, la perception est liée à des mécanismes permettant de relier cette expérience à des connaissances, des savoirs, des notions... La perception est donc un processus physiologique autant que psychologique puisqu'il implique les organes sensoriels autant que le système cognitif. De ce fait, la perception est un processus qui est pour une grande part inconscient puisque le fonctionnement des organes sensoriels et le décodage de l'information est essentiellement automatique. Et c'est également un processus conscient puisque la perception peut être d'une part dirigée, c'est le processus de l'attention contrôlée, et d'autre part faire l'objet d'une prise de conscience et d'une interprétation.

C'est ainsi que dans l'image ci-dessous, il est possible de voir une jeune femme ou une femme mûre selon la manière dont on choisit d'interpréter l'image, dont on dirige son regard, ou toute autre stratégie délibérée ou non qui affecte l'interprétation de l'image.



« My Wife and My Mother-In-Law », W. E. Hill, 1915

La perception est donc un mécanisme complexe qui peut impliquer plusieurs niveaux ou plusieurs modes déterminant pour l'acuité sensorielle. Dans son traité de la réforme de l'entendement (1661-1677), Baruch Spinoza distingue quatre modes de perception :

- la perception par les sens, qui est le mode le plus direct puisqu'il se fonde essentiellement sur l'expérience sensorielle immédiate ;
- la perception par l'expérience, qui fait aujourd'hui appel à des méthodes rigoureuses, par exemple en sciences expérimentales ou en PNL ;
- la perception par le raisonnement déductif, qui fait appel à des constructions intellectuelles délibérées et organisées selon des règles ;
- la perception par l'intuition qui repose sur un processus interne qui n'est pas dirigé par des règles formelles.

La perception par l'expérience est un processus de découverte par l'expérience, à partir de l'observation du réel. C'est ce qui fonde aujourd'hui les méthodes expérimentales les plus sophistiquées utilisées en sciences. C'est aussi ce qui fonde l'une des démarches fondamentales de la PNL : la calibration.

#### **Calibration et cadre de contraste**

Chaque être humain est différent et a des comportements qui lui sont propres et qui peuvent dépendre de la personne, de la culture, de la situation, et même du moment. Ainsi, pour dire non de la tête, il est fréquent que les gens hochent la tête de gauche à droite, et qu'ils hochent la tête de bas en haut pour dire oui. C'est particulièrement vrai dans les cultures occidentales et certains pensent même que ce code est universel, indépendant de la culture. Et pourtant, dans certains pays d'Europe balkanique et d'Europe de l'Est, on hoche la tête de droite à gauche pour dire oui et de bas en haut pour dire non.

*Chacun a sa propre carte du monde et aucune n'est plus « vraie » qu'une autre.*

Et puisque chacun communique en utilisant des codes différents, il est nécessaire d'observer une personne avant de pouvoir tirer des conclusions à partir de ses comportements. La PNL utilise une méthodologie appelée basée sur ce que Spinoza a défini comme un mode de perception par

l'expérience. Cette méthodologie consiste à comparer des situations deux à deux, et à observer ce qui permet de les différencier. Cette méthode précise qui vise à comparer des situations, comme en sciences expérimentales, est souvent appelée « cadre de contraste ».

Le principe est de générer une situation, puis la situation inverse, et à chaque fois d'observer les indices comportementaux qui la caractérisent. Ceci permet d'avoir des indices spécifiques à chaque type de situation. C'est ce cadre de contraste que les exercices suivants mettent en œuvre.

### **Comment développer son acuité sensorielle**

Les deux exercices suivants vous permettront de comprendre et mettre en pratique les mécanismes de base qui permettent de développer son acuité sensorielle.

#### **Quels indices observer ?**

Il est possible d'observer une très grande quantité d'indices comportementaux qui peuvent être plus ou moins automatiques, relatifs au corps en général ou à des portions du corps, à la voix, la parole, les micromouvements, le type de mots utilisés... :

- Mouvements (type, rythme et amplitude, répété ou non, trajectoire)
- Gestuelle
- Attitude
- Respiration (abdominale ou thoracique, rythme, amplitude)
- Posture
- Mouvements oculaires et diamètre des pupilles
- Voix (rythme, volume, timbre, netteté, débit...)
- Indices physiologiques (pâleur, rougeur, transpiration...)
- Micromouvements du visage (rides et froncements, contractions et relâchements...)
- Mots utilisés
- Etc.

Vous pouvez étendre cette liste à volonté en fonction de vos préférences personnelles, de vos besoins ou des possibilités offertes par la situation. Par exemple une relation en face-à-face apporte d'autres possibilités qu'une conversation téléphonique.

## Exercice : Observer et découvrir les indices accès oculaires

### Début

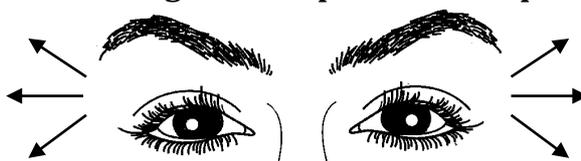
- Demandez à une personne volontaire de se placer bien en face du groupe
- Synchronisez vous
- Mettez la à l'aise
- Posez lui quelques questions neutres
- Enchaenez avec la phase de calibration ci-dessous

### Phase de calibration

Vr	Visuel remémoré	« Quelle est la couleur des yeux de votre meilleur ami » « A quoi ressemble votre voiture »
Vc	Visuel construit	« A quoi ressemblerait un hippopotame orange » « De quoi auriez vous l'air si vous vous voyez depuis le fond de la salle »
Ar	Auditif remémoré	« Quelle est la dernière chose que j'ai dite ? » « Quel bruit fait la sonnerie de votre réveil matin ? »
Ac	Auditif construit	« A quoi ressemblerait le chant d'un oiseau qui sifflerait du AC/CD » « Comment se prononcerait votre prénom si on le disait à l'envers ? »
Ad	Dialogue Interne (Auditif digital)	« Dites vous ce que vous vous dites quand vous êtes en retard » « Récitez vous une phrase que vous connaissez par cœur »
K	Kinesthésique	« Comment vous sentez vous quand vous êtes en train de courir ? » « Que ressentez vous quand vous vous êtes heureux »

Adapté de « Trance-formations » de J. Grinder & R. Bandler, Real People Press, 1981.

### Accès oculaires : Le regard de la personne tel que vous la voyez



Droite de la Personne

Gauche de la Personne

### Lecture de pensée en grand groupe

Demandez à un volontaire de se placer bien en face du groupe

Phase de calibration

Calibration d'une **expérience négative**

Demandez à la personne de penser à quelqu'un qu'elle n'apprécie pas.

Demandez lui de repenser à des événements vécus avec cette personne.

Le reste du groupe observe la personne

Chaque observateur note les changements de physiologie significatifs.

**Faire un break** (changement d'état)

Calibration d'une **expérience positive**

Refaites la calibration avec quelqu'un qu'elle apprécie vraiment.

**Faire un break** (changement d'état)

Calibration d'une **expérience neutre**

Refaites la calibration avec quelqu'un pour qui elle n'éprouve rien de particulier.

**Faire un break** (changement d'état)

Phase de test

« Lecture de pensée » (trois fois plus pour couvrir les trois cas)

Demandez à la personne de penser à l'une ou l'autre des trois personnes, en choisissant au hasard, sans dire son choix.

Demandez lui de repenser à des événements vécus avec cette personne.

Repérez les changements de physiologie

Déterminez à quelle personne le volontaire pense.

Feedback

Les membres du groupe expliquent et commentent les indices repérés.

### Exercice : Détecteur de mensonges « Vrai/faux »

Cet exercice se fait en triades A, B, C. A est le « client », B et C sont les « praticiens ».

#### Phase de calibration

- B et C demandent à A de penser à quelque chose de vrai, de concret et qu'il connaît bien. B et C posent 4 à 8 questions et calibrent.
- **Faites un break** (rupture d'état)
- B et C demandent à A de penser à quelque chose de faux, de concret et qu'il ne peut pas avoir rencontré et connu. B et C posent 4 à 8 questions et calibrent.
- **Faites un break** (rupture d'état)

#### Phase de test

- B et C posent ensuite des questions fermées à A, de type « oui/non ». Par exemple as-tu déjà été en Australie ? Joutes-tu à la pelote basque ? etc.
- A répond et peut choisir de mentir ou non, avec des **phrases complètes, directes et claires**. A ne cherche pas à « noyer le poisson » ni à « tricher »
- Sur la base de la calibration précédente, B et C tentent de deviner si A dit vrai ou faux.

*Échangez les rôles.*

## Et après, dans ma vie de tous les jours, que calibrer ? Comment calibrer ?

La calibration est l'une des bases les plus importantes de la démarche de découverte de la PNL. Elle permet d'améliorer sa flexibilité en sortant des stéréotypes. Mais quelles sont les limites de cela ? Peut-on tout calibrer ? Est-il éthique de calibrer les personnes sans les prévenir ?

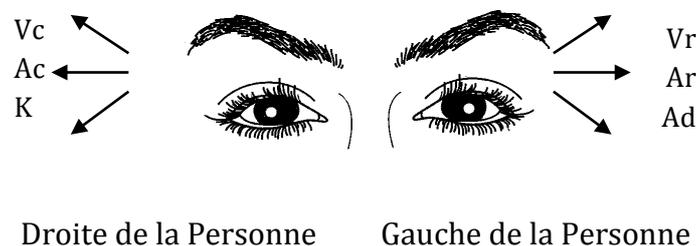
Les limites de la calibration sont essentiellement celles de l'expertise de celui qui le fait, c'est-à-dire de sa pratique. Plus la personne s'entraîne à calibrer les comportements avant de tirer des conclusions, et plus elle le fait facilement. Et la compétence devient peu à peu inconsciente, s'intégrant aux autres compétences de communication de la personne. Et rapidement, la personne fait plus confiance à ses propres sens pour mieux comprendre les réactions des autres, tout en évitant les « lectures de pensées » hasardeuses.

Les comportements qu'il est possible de calibrer sont très nombreux et la question n'est pas tant de savoir s'il est possible de tout calibrer que de savoir quoi calibrer utilement et de manière fiable. Les recherches récentes sur les menteurs efficaces démontrent que ce sont les menteurs qui sont les plus à même de détecter les comportements de mensonges. D'un autre côté, ces recherches montrent d'une part que la capacité à détecter le mensonge se développe rapidement, d'autre part qu'il existe toujours une part de « jardin secret » qui reste inatteignable. Et ceci est heureux !

Enfin, la calibration est un processus naturel : chacun d'entre nous prend le temps de découvrir les autres avant de se faire une opinion sur la personne. « Calibrer » n'est donc pas un comportement artificiel mais une manière raisonnée de faire ce que nous faisons de manière plus ou moins consciente. La technique du cadre de contraste, la bonne connaissance des indices à observer et l'entraînement sont des atouts importants pour une communication efficace.

La bonne utilisation de ces techniques relève de l'éthique personnelle et peut apporter beaucoup à votre entourage. En particulier cela vous permet de communiquer de façon plus précise et d'adopter des comportements plus efficaces, en développant vos capacités d'écoute et d'observation, dans le respect de la personne.

### Accès oculaires : Le regard de la personne tel que vous la voyez



---

## Être flexible et créatif : Talent ou compétence ?

---

Qu'est ce qui fait que certains parviennent à créer et mettre en œuvre des organisations ou des solutions nouvelles là où d'autres échouent ? Qu'est ce qui fait qu'une personne est capable de s'adapter à une situation imprévue et de créer des solutions nouvelles pour y faire face ? Qu'est ce qui rend une personne créative et adaptable ?

*L'imagination est plus importante que la connaissance. La connaissance est limitée alors que l'imagination englobe le monde entier, stimule le progrès, suscite l'évolution.*

Einstein cité par George Sylvester Viereck

La créativité est une des clés essentielles pour résoudre des problèmes ou sortir des situations non désirées, mais également pour créer les conditions de la réussite et de l'efficacité. Et pourtant la créativité est limitée par l'éducation et la culture qui tendent à déterminer *a priori* si une solution ou un idée est considérée comme utile ou non. En général, trois caractéristiques sont associées à la créativité opérationnelle : l'originalité, l'opiniâtreté et la flexibilité. Par exemple, Thomas Edison, était très créatif puisqu'il a déposé plus de 1000 brevets dont celui de l'ampoule à incandescence à basse tension. En ce qui concerne cette dernière invention, il a eu l'idée d'utiliser un filament en bambou du Japon dans une ampoule de verre sous vide, avec un faible voltage. Mais pour y arriver, il a testé 6 000 substances végétales provenant du monde entier. Puis le dispositif a été amélioré et le filament a remplacé par du carbone. Ce faisant, Thomas Edison a démontré être particulièrement créatif et flexible car il a su refaire des centaines d'expériences avec d'infinies variations pour finalement aboutir à un résultat satisfaisant.

*Plus on a de choix, mieux c'est*

Thomas Edison avait les caractéristiques des grands créatifs. Il savait en particulier mettre son intelligence en action pour éviter de reproduire les mêmes comportements, les mêmes erreurs,

Mais la créativité est-elle une capacité innée ou est il possible de la développer et de l'apprendre ?

### **Changer de perspective pour gagner en flexibilité**

Changer de point de vue pour modifier la perception du monde, voir une perspective, entendre un autre son de cloche, sentir les choses différemment sont des compétences essentielles pour développer la flexibilité.

### **Les positions perceptuelles**

Les positions perceptuelles ont été décrites par John Grinder et selon ce co-fondateur de la PNL, les trois positions perceptuelles fondamentales sont les suivantes :

- La **première position** est celle qui est la plus immédiate. La personne voit par ses propres yeux, parle de sa propre voix, entend de ses propres oreilles, est consciente des sensations de son propre corps. Elle parle naturellement d'elle-même à la première personne et utilise le « je ». Par exemple, vous êtes dans la position de vous rappeler un

moment agréable avec un ami. Vous pouvez revoir votre ami tel que vous le voyais alors, pouvez l'entendre et vous vous sentez vos cordes vocales en plus de vous entendre vous-même lorsque vous lui répondez.

- La **seconde position** consiste à se mettre à la place de l'autre, à voir au travers des yeux de l'autre, d'entendre au travers de ses oreilles... Elle ne parle alors plus d'elle-même à la première personne et prend la place de « tu » ou « toi ». En reprenant l'exemple précédent, vous pouvez imaginer vous mettre à la place de votre ami. Vous voyez par les yeux de votre ami et vous entendez ce qu'il entend dont les paroles de celui avec qui il discute amicalement. Vous ne ressentez pas directement ce que ressent l'autre.
- En **troisième position** est celle de l'observateur qui se met à distance de soi mais aussi bien que de l'autre, idéalement en se mettant à une distance égale de chacun. En troisième personne, chacun est désigné par « il » ou « elle », et la même attention est accordée à l'un et à l'autre. En suivant encore cet exemple, vous pourriez prendre la position d'un observateur qui vous regarde l'un et l'autre, qui observe vos postures, vos mouvements, peut-être entendre votre conversation, et peut se faire une idée de vos relations d'amitié personnelles.

Certains auteurs ont imaginé des positions encore plus abstraites dont le **méta observateur** qui observe le système, c'est à dire l'observateur en même temps que l'observé. On parle alors de quatrième position. Ceci peut être développé à l'infini. Pour l'essentiel, les trois positions perceptuelles sont généralement suffisantes. En particulier permettent de prendre du recul sur les problèmes courants. Pour le découvrir bientôt en pratiquant l'exercice des positions perceptuelles.

L'alignement des positions perceptuelles consiste à explorer une situation en prenant le point de vue de l'autre (2<sup>ème</sup> position perceptuelle) en plus de son propre point de vue (1<sup>ère</sup> position perceptuelle), ainsi que le point de vue d'un témoin (3<sup>ème</sup> position perceptuelle).

L'exercice suivant est utile en cas de différend ou de difficulté relationnelle impliquant des valeurs ou des points de vues personnels différents.

#### Exercice de flexibilité relationnelle : se mettre dans les baskets de l'autre

##### *Choisissez une situation problématique*

Choisissez une situation problématique impliquant d'autres personnes avec des points de vue divergeants. Pour le premier exercice, choisissez une situation de difficulté modérée.

Établissez des positions perceptuelles en les localisant dans l'espace.

- 1<sup>ère</sup> position : c'est « Je », c'est à dire vous-même.
- 2<sup>ème</sup> position : c'est « tu » ou « vous », la ou les personnes impliquées dans la situation.

Deux 3<sup>ème</sup> positions :

- La position de l'observateur (méta) - détaché de la situation et analysant le système en conflit.
- Une position de compassion (méta bis) analysant le système en conflit, détaché de la situation, mais bienveillant, qui servira de position de secours.

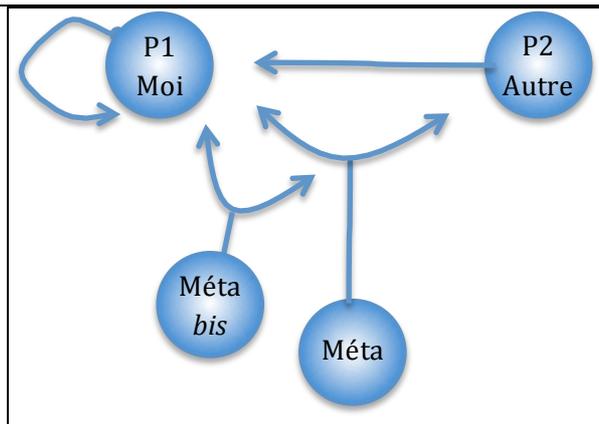


Figure 1 : Quatre emplacements matérialisent les positions perceptuelles

### Première position (Soi)

- Imaginez vous dans cette situation problématique?
- Que voyez vous ? Qu'entendez vous ? Que ressentez vous ?
- Quelles sont vos pensées par rapport à tout cela?
- Quelle est votre intention positive ?

Assurez vous que ce sont vraiment **vos propres pensées**, opinions ou sentiments et non ce que vous pensez que d'autres peuvent penser ou ressentir.

### Seconde Position (Autre)

- Mettez vous à la place de l'autre (changer physiquement de place pour vous aider).
- En tant que « autre » : Que voyez vous ? Qu'entendez vous ? Que ressentez vous ?
- En tant que « autre » : Quelles sont vos pensées par rapport à tout cela?
- En tant que « autre », quelle est votre intention positive ?

Assurez vous que ce sont vraiment les **pensées de l'autre** dans cette situation.

### Troisième Position (Observateur)

Mettez vous à la place d'un observateur (vous pouvez physiquement changer de place pour vous aider).

- Que voyez vous maintenant ?
- En tant que « observateur » : Que voyez vous ? Qu'entendez vous ? Que ressentez vous ?
- En tant que « observateur » : Quelles sont vos pensées par rapport à tout cela?

**Selon observateur**, quelle sont les intentions positives de [le prénom du client] et de l'autre ?

### Option : Si il n'y a pas de progrès

Utilisez la position méta de secours, celle d'un observateur généreux et compatissant et refaites l'étape 3.

### Retour en première Position (soi)

Enfin, retournez en première position pour faire les ajustements nécessaires.

Maintenant que vous avez connaissance ces différents points de vue, retournez à votre propre place dans la situation.

- Une fois de retour, qu'est ce qui change dans votre propre perception de la situation ?
- Comment voyez-vous, entendez-vous, ressentez-vous et comprenez-vous la situation?

### Pont vers le futur

Imaginez-vous à nouveau confronté à la situation. Qu'est ce qui change-t-il ? Vivez pleinement l'échéance à venir avec cette perception nouvelle.

## Comment être plus créatif ? Comment améliorer encore ?

### Les rôles fondamentaux de la créativité opérationnelle

La créativité est un processus qui ne consiste pas seulement à avoir des idées nouvelles et originales, mais également à les mettre en œuvre, puis à analyser le résultat pour apporter les modifications nécessaires. Ceci est connu dans les processus de la qualité sous le nom de roue de Demming ou PDCA. Cet outil permet d'améliorer la qualité dans une organisation en suivant un cycle de développement et d'amélioration continu en quatre étapes qui visent à établir un cercle vertueux :

- Planifier, c'est à dire imaginer ce que l'on va réaliser
- Développer, mettre en œuvre, faire les choses
- Contrôler, c'est-à-dire mesurer le résultat
- Améliorer, en fonction de l'analyse critique des résultats

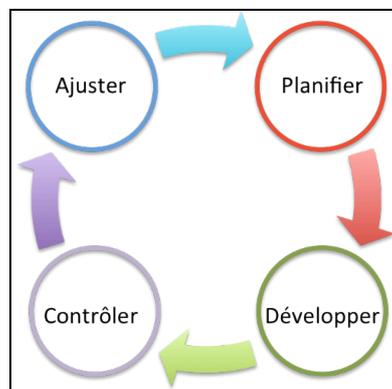


Figure 2: Le cycle de l'amélioration continue

Ceci nécessite quatre rôles qui sont :

- Le Rêveur, visionnaire et créatif, capable de planifier et imaginer des solutions nouvelles
- Le Réaliste, réaliste et pragmatique, qui développe et met en œuvre, qui fait les choses
- Le Critique, questionneur et chercheur d'erreurs, qui pousse à faire les ajustements
- Le Neutre, observateur et éventuellement conseiller, qui mesure les résultats et contrôle

Cette méthode peut être utilisée aussi bien individuellement que en groupe.

En PNL, Robert Dilts a modélisé un homme qui était particulièrement habile à incarner chacun de ces rôles, ce qui a donné lieu à une méthode dite de Walt Disney qui a été intégrée dans les modèles de stratégies de PNL. Elle consiste à associer les positions perceptuelles à chacun de ces rôles. Elle est donnée ci dessous dans les exercices de mise en application. Elle est aujourd'hui largement utilisée comme technique de créativité pour les projets concrets.

#### Exercice : La Stratégie de Walt Disney

Il existe de nombreuses versions de la stratégie de Walt Disney. Certaines sont individuelles, d'autres adaptées aux groupes. Ici, l'exercice proposé est à visée pédagogique, et fonctionne bien en dyades coach/client, ou par groupes de trois, où deux personnes peuvent jouer le rôle de coach en alternant les rôles.

Pour faciliter l'exercice, il est possible de définir quatre espaces au sol correspondant aux quatre rôles : Rêveur, Réaliste, Critique, Neutre. La disposition en carré est efficace. La position « Neutre » peut être plus éloignée pour permettre un regard sur les trois autres positions.

#### **Spécifiez l'objectif (Position Neutre)**

Le coach demande à son client d'aller en position « neutre » et de spécifier quel est son objectif. Il lui fait spécifier succinctement en termes positifs :

- Quel est votre objectif ?
- Quel est le résultat attendu pour ce projet ?
- En quoi est-ce que cela vous motive ?
- Qu'est-ce seront les bénéfices ?

Le coach n'entre pas trop dans les détails et passe à l'étape suivante.

#### **Générer des solutions (Rêveur)**

Le coach invite le client à aller en position « rêveur » et s'assure que la personne regarde vers le haut, et surtout ne regarde pas vers le bas.

Le coach invite son client à penser à son objectif ou à la résolution de votre problème. Il l'invite à laisser venir à l'esprit toutes les images possibles associées à cette réalisation ou cette résolution. Il est important d'explorer ces images sous tous les angles, en insistant sur ce que le client expérimentera concrètement : ce qu'il verra, ce qu'il entendra, ce qu'il ressentira.

Le coach prend soin à ce que le client se sente libre et sans contraintes de réalisme ou de faisabilité : tout est permis, même les solutions les plus fantaisistes ou absurdes... Le réalisme viendra plus tard :

- Quelles solutions, quelles stratégies vous viennent à l'esprit ?
- Quelles solutions encore plus créatives vous viennent à l'esprit ?
- Quelles solutions encore plus délirantes viennent, y compris celles du genre « baguette magique » ?

Le coach demande au client de retenir trois à cinq solutions, dont au moins une vraiment abracadabrante.

#### **Passez à l'action (Réaliste)**

Le coach entraîne le client en position « réaliste » et s'assure que la personne regarde en le bas vers la droite du coaché, si possible en direction de la place du « Rêveur ».

Le coach invite son client à prendre du recul par rapport à l'objectif et à considérer les solutions. Pour les solutions, le coach demande :

- Que devez-vous faire pour mettre chaque solution en œuvre ?
- De quelles ressources avez-vous besoin ?
- D'autres personnes que vous doivent-elles participer ?
- Que doivent-elles faire ?
- Quels obstacles risquez-vous de rencontrer ?
- Comment allez vous les contourner ou les gérer ?

Il est important que le coach invite le client à répondre sans autocensure et sans se poser de contraintes d'ordre moral, culturel, intellectuelles... Il sera temps de critiquer plus tard.

### ***Réviser votre plan (Critique)***

Le coach invite son client à aller en position « critique » et s'assure que la personne regarde vers le bas et vers la gauche du coaché, si possible en direction de la place du « Réaliste ».

Le coach invite le client à prendre encore du recul pour qu'il fasse un examen rigoureux des solutions, aussi bien dans la globalité que dans le détail :

- Quels sont les avantages et les bénéfices de chaque option ?
- Quels sont les inconvénients, les contraintes et les coûts ?
- Quels sont éléments qui ne sont pas sous votre contrôle, qui ne dépendent pas de vous ?
- Qu'est-ce qui pourrait l'améliorer ?

Le coach demande au client s'il est satisfait ou s'il souhaite réviser son plan et générer de nouvelles options (rêveur).

### ***Définir la stratégie (Neutre)***

Le coach entraîne le client dans la position « neutre » (méta) et s'assure que la personne regarde vers les trois autres positions.

Lorsque le client dispose de possibilités en nombre suffisant, le coach l'amène à élaborer sa stratégie :

- Quels les éléments retenez vous pour votre plan d'action ?
- Comment combinez vous ces éléments pour faire une stratégie d'action ?

### ***Pont vers le futur***

Pour finir, le coach invite son client à se projeter dans le futur et à s'imaginer mettre en œuvre la stratégie.

## Exercice : transformer « échecs » en opportunités avec le feedback

L'exercice est d'analyser un « échec » et de changer de point de vue pour en tirer tout le feedback possible. L'exercice peut se faire seul (auto-analyse) ou bien un coach et un client peuvent travailler ensemble. Nous proposons ici une version avec un « coach » et un « client ».

*Il n'y a pas d'échec ni de réussite en soi, il n'y a que des feedback*

### 1) Identifier le résultat non désiré

Pouvez-vous me parler d'une action que vous avez menée et qui n'a pas donné de résultat satisfaisant, pour laquelle vous aimeriez prendre du recul et améliorer vos stratégies ?

### 2) Le coach rappelle un certain nombre de points :

*« Lorsqu'on fait quelque chose, qu'on obtient un résultat, la mesure de ce résultat est une information utile. On l'appelle feedback. Ce peut être le résultat de l'action, ou la réponse provenant d'une autre personne :*

- *Le résultat d'une action, qu'il soit désiré ou non, n'est qu'un feedback*

*Et donc :*

- *Les échecs (et les réussites) n'existent pas, ce ne sont que des feedbacks*

*Lorsque le résultat n'est pas celui qui est désiré, il est possible de choisir entre considérer que c'est un échec, ou apprendre de cette leçon et en tirer avantage pour améliorer la stratégie. Par cette attitude, il est possible de se décentrer du passé et de s'orienter vers le futur. »*

### 3) Explorer le résultat

D'abord le coach invite à constater le résultat pour ce qu'il est :

- Qu'est-ce que vous cherchez à obtenir ?
- Qu'avez vous obtenu jusqu'à présent ?

Puis le coach invite ensuite son client à explorer le feedback. Pour aider le client, le coach l'invite à considérer d'abord les choses de son point de vue (1<sup>ère</sup> position perceptuelle) puis à prendre le point de vue de l'autre (2<sup>ème</sup> position perceptuelle), puis d'un tiers (3<sup>ème</sup> position perceptuelle).

- Dans ce résultat, quelle est la partie satisfaisante ?
- Dans ce résultat, quelle est la partie non satisfaisante ?
- Quelle est la part du processus qui est responsable de partie satisfaisante ?
- Quelle est la part du processus qui est responsable de partie non satisfaisante ?
- Quel feedback positif avez vous reçu ?
- Quel autre feedback avez vous reçu ?
- Quels apprentissages utiles faites vous ?

### 4) Créer des alternatives

Enfin, le coach invite à revenir en première position et à spécifier une piste de progrès :

- Comment allez vous changer votre manière de procéder pour l'avenir ?
- Comment allez vous mesurer vos progrès ?

### 5) Pont vers le futur

- Imaginez vous dans un futur proche, dans une situation analogue.
- Comment cela a-t-il changé ?
- Voulez vous explorer encore autre chose ?

A l'issue du processus, le client devrait avoir un nouveau plan d'action et être prêt à le mettre à l'épreuve.

## Générateur de nouveaux comportements

En termes de comportements, passer du rêve à l'action est sans doute excitant, mais trop souvent le rêve reste mais l'action ne prend pas corps. La PNL a développé un processus particulier justement pour imaginer des nouveaux comportements et les implanter dans votre façon d'être. Ce processus est l'un des plus anciens puisqu'il a été mis au point par John Grinder à la fin des années 1970.

Il existe des versions très élaborées et très précises de ce processus. Ici, nous en présenterons une version simplifiée qui est pourtant très efficace parce qu'elle utilise les positions perceptuelles d'une manière très flexible à partir d'une image visuelle d'un comportement que vous souhaitez mettre en place, et de l'enrichir peu à peu avec les autres modalités sensorielles : auditive, kinesthésique... mais encore émotionnelle etc. L'idée est d'enrichir peu à l'image avec les éléments manquants en le verbalisant, ce qui crée un pont entre la vision et l'action.

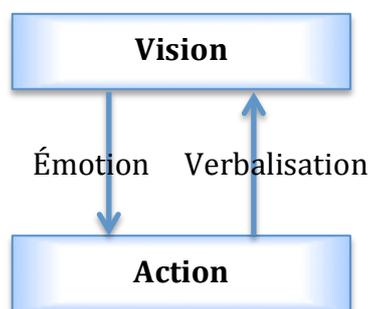


Figure 3 : Générateur de comportements

C'est un processus en trois étapes dans lequel la vision et l'action interagissent par deux processus, la verbalisation et l'émotion, qui repose que l'idée que les positions perceptuelles permettront de faciliter le passage du rêve à l'action effective. A l'origine, il y a quelques principes de base :

- Les gens peuvent imaginer et enrichir une image d'eux même
- Plus la représentation est complète, plus elle a des chances de se réaliser
- Prendre en compte un objectif bien formulé augmente encore ces chances
- Les gens toutes les ressources pour imaginer des comportements réalisables
- La réussite est une fonction de l'utilisation optimale des ressources existantes

C'est une procédure efficace pour générer un nouveau comportement associe les positions perceptuelles, les processus créatifs et les cadres de contrastes.

## Exercice de flexibilité comportementale : Le générateur de nouveaux comportements

### *Objectif*

Identifiez un objectif et spécifiez le de manière positive, écologique et factuelle

### *Visualisation*

Demandez vous : « De quoi aurai-je l'air lorsque cet objectif sera atteint ? » « Que ressentirai-je ? » (conseil : regardez vers le bas et vers votre gauche).

Visualisez vous en train d'atteindre votre objectif. (conseil : regardez vers le haut et vers votre droite, ce qui stimule votre imagination).

Pour vous aider à visualiser, vous pouvez vous rappeler d'expériences de réussites dans des contextes similaires. Ou bien imaginez quelqu'un qui réalise cet objectif. Vous pouvez commencer par vous imaginer en train d'atteindre une partie de l'objectif.

### *Enrichir*

Entrez dans l'image de vous même de manière à ressentir et vous associer à ce que faites (Regardez en bas et à droite pour vous aider à entrer dans ces sensations). Comparez ces sensations avec celles que vous avez éprouvé dans des situations analogues (Gardez les yeux vers le bas et la droite pour vous aider à rester dans ces sensations).

Si les sensations ne sont pas les mêmes, nommez clairement ce dont vous avez besoin et ajoutez le à votre objectif. Retournez à la première étape et refaites le processus avec votre objectif modifié et étendu. Pour modifier votre objectif, orientez votre regard et votre tête vers le bas et la gauche.

### *Clés*

La clé de la réussite de ce processus réside d'une part dans l'enrichissement de l'image que vous avez de vous même, que vous percevez depuis la seconde position, et l'enrichissement des sensations depuis la première position. Les allers et retours vous permettent de mettre en cohérence votre objectif avec vous-même et vos propres ressources.

## **Et ensuite ?**

Les techniques de créativité paraissent souvent flirter avec l'absurde puisque l'on se permet de rêver sans limite. Les techniques de la PNL ne font pas exception. Pourtant, on constate que les stratégies d'action réalisées par ces méthodes se révèlent souvent très efficaces. Le fait de se laisser aller à vraiment raisonner avec ses tripes, en suivant ses valeurs fondamentales permet en effet que les plans et les options imaginées correspondent vraiment à la personne qui a conçu le plan d'action : valeurs, talents, compétences...

---

## Agir depuis une physiologie et une psychologie d'excellence

---

### **Pourquoi les états internes sont si importants ?**

Comment les sportifs font-ils pour garder un moral d'acier et repousser toujours plus loin leurs limites physiques ? Comment est-ce qu'ils utilisent leur mental pour permettre à leur corps de donner le meilleur d'eux-même ? Pourquoi certaines personnes sont capables de rebondir alors qu'elles traversent les pires épreuves ? L'exemple de Viktor Frankl est édifiant.

Il était un professeur autrichien de neurologie et de psychiatrie. Pendant la seconde guerre mondiale, il a fait la terrible expérience des camps de concentration où il a connu des conditions de détresse physique et morale. Avec ses camarades de camp, il a connu la faim, le froid, la misère. Il a aussi vu ses proches tués dans les chambres à gaz : son père, sa mère, son frère, sa femme. Avec sa sœur, ils sont les deux seuls de sa famille à avoir survécu. Et au milieu de l'horreur, il a su redonner du sens à sa propre vie, mais également dans une sorte de contagion positive, redonner également du sens à la vie à ses camarades d'infortune. Pour Victor Frankl, cette expérience dans les camps de concentration montre que, même dans les pires conditions, l'être humain peut encore choisir de développer des états internes positifs et aidants, et garder ses possibilités de réalisation et d'accomplissement.

Sans connaître des conditions aussi extrêmes, chacun d'entre nous, à un moment ou à un autre est capable de travailler sur ses états internes. Parfois nous le faisons de façon aidante, en nous créant un état positif et énergisant pour franchir une épreuve. C'est ce qu'on appelle la résilience. Et à d'autres moments, tout donne l'impression que certains font tout pour se créer un état mental négatif, sans sembler capable d'inverser le processus. Mais alors, pourquoi parvenons-nous parfois à créer le bon état interne, celui qui va nous aider, et pourquoi arrive-t-il que nous ne soyons capables que de faire l'inverse.

Il peut être tentant de dire que les facteurs extérieurs sont les plus importants, que ce sont eux qui prennent le contrôle de notre cerveau. On entend parfois des phrases comme « Il m'a mis hors de moi ». Et si cette phrase était sans doute vraie dans le modèle du monde de la personne qui l'a prononcée, elle pourrait être fautive pour quelqu'un d'autre qui aurait connu les mêmes circonstances. Certains se laissent donc affecter et d'autres moins. A ce propos, Richard Bandler disait :

*« Si vous ne prenez pas le contrôle de votre cerveau, quelqu'un d'autre le fera à votre place »*

(Richard Bandler)

### **Pourquoi certaines situations rappellent systématiquement certains états ?**

Dans chaque expérience, il y a des choses que nous pouvons voir, entendre, sentir, ressentir... Et ces parties de l'expérience sont toutes « ancrées » dans le contexte de l'expérience. Et cet ancrage connecte ces expériences sensorielles les unes aux autres. Et une seule partie de cette expérience peut rappeler toute l'expérience, avec l'état que vous expérimentiez à ce moment là.

- Voir le portrait d'un vieil ami vous rappelle l'amitié et la relation que vous entreteniez

- Entendre une musique que vous avez beaucoup aimée peut vous rappeler comment vous vous sentiez à cette époque là.
- Sentir votre corps se mettre dans une position détendue peut vous aider à vous relaxer maintenant alors qu'il sera difficile d'y parvenir si vous vous raidissez.
- Sentir le goût d'un plat que vous mangiez en famille en étant enfant peut vous remettre dans l'ambiance.
- Sentir une odeur typique d'une situation peut vous recréer l'excitation qui y était liée.

En permanence, des stimuli nous ramènent dans des états qui leur sont associés. Parfois ces ancrages sont positifs et sont utiles. C'est le cas par exemple pour les enfants qui sont excités et heureux à l'approche de Noël, quand ils voient les décorations de fin d'année fleurir dans la maison. Mais ces ancrages peuvent aussi être négatifs. Et le traitement de ces ancrages négatifs est l'un des enjeux de la psychothérapie et de la relation d'aide, mais c'est aussi un enjeu majeur de la formation et du management !

Mais si les ancrages existent à l'état naturel, la PNL a décidé de les apprivoiser et d'en faire un puissant outil de changement et de gestion de soi. En particulier la PNL a développé des techniques d'ancrages d'états de ressources pour rappeler à loisir des états internes utiles.

Et ces techniques ont des applications presque infinies puisque des techniques avancées permettent par exemple d'annuler des ancrages négatifs, les faisant littéralement imploser sur eux même (technique dites des « collapsing anchors »). D'autres encore permettent d'installer des nouveaux comportements, des nouvelles stratégies, de supprimer des mauvaises habitudes, ou encore de créer une ambiance favorable avant de commencer une présentation orale...

Mais avant de découvrir comment mettre à jour des états, les ancrer, et les rappeler à loisir, qu'est ce donc que cet état interne ?

### **Qu'est ce qu'un état interne ?**

Un état est la manière d'être du moment, notre humeur, la manière dont nous nous sentons. L'état résulte de la combinaison de nos émotions, de notre physiologie, de notre pensée. Il est plus que la somme de chacune de ces composantes. Et les états sont la partie la plus immédiate de notre expérience. Dans une large mesure, nous créons nous même nos propres états qui affectent en retour nos capacités, ce qui veut dire que la plupart du temps nous avons la possibilité de contrôler notre efficacité et la qualité de nos résultats en contrôlant nos états. Par ailleurs, les états affectent notre interprétation des expériences ce qui veut dire que le contrôle de nos états nous permet également de contrôler la qualité de notre expérience subjective. Cela n'est pas un tour de magie qui nous permet de nier complètement ce qui nous arrive, mais une discipline qui nous permet d'améliorer très significativement nos états internes et nos résultats. L'un des présupposés de la PNL est que :

*« Le corps et l'esprit font partie d'un même système cybernétique »*

Et les dernières recherches scientifiques le montrent clairement. Ceci a été démontré en 2010 par Carney, Cuddy et Yap qui ont montré qu'un simple changement de posture modifie donc votre état biologique interne, et votre état mental. Par exemple, si vous prenez la position de quelqu'un de triste, que vous voutez les épaules, que vous faites la moue, que vous laissez les

muscle de votre visage retomber et que toute votre attitude va dans le sens d'exprimer le dépit et la morosité, on constate une baisse du taux de testostérone (même chez les femmes) et une hausse du taux de sérotonine, qui est une hormone du stress. Si à l'inverse vous prenez une position d'autorité, que vous redressez votre corps, que vous êtes tonique, que vous souriez et regardez vos interlocuteurs droit dans les yeux, alors c'est l'inverse : votre taux de testostérone augmente et votre taux de sérotonine baisse, et ceci se passe en quelques secondes.

### **Comment contrôler les états internes ?**

Parfois nous connaissons des états non aidants. Nous pouvons même nous sentir si englué dans un état que nous pouvons avoir l'impression d'être incapable d'en sortir. Activer une ancre de ressource peut être un bon moyen de sortir de cette impasse. Les exercices suivants sont efficaces pour influencer positivement sur vos états internes.

### Exercice : Entrer facilement dans un état

Cet exercice peut se faire en dyades ou en triades pour commencer. Par la suite, il peut être réalisé seul, et de plus en plus rapidement avec de l'entraînement.

#### *Choix de l'état*

Dans quel état voulez vous entrer ?

#### *Entraînement à entrer dans l'état*

- Rappelez vous d'un moment où vous étiez cet état
- Y a-t-il un autre moment où vous ressentiez encore mieux cet état ?
- Entrez complètement dans ce moment et ressentez l'état
- Prêtez attention à ce que vous pouvez ressentir depuis cet état là, et comment vous ressentez ce qu'il y a à ressentir, les sensations venant de l'extérieur, la température, le contact de l'environnement, peut être ce que vous sentez sur votre peau, les sensations provenant de l'intérieur, votre respiration, les sentiments et les émotions ...
- Prêtez attention à ce que vous pouvez entendre depuis cet état là, et comment vous entendez ce qu'il y a à entendre, les différents sons, leur diversité, leur intensité, le rythme...
- Prêtez attention à ce que vous pouvez voir depuis cet état là, et comment vous le voyez, l'intensité des couleurs, le mouvement, la netteté de l'image...

#### *Rupture de schéma*

- Répéter au moins deux ou trois fois jusqu'à ce que la personne le fasse facilement

#### *Pratiquer en autonomie*

- Êtes vous capable de le refaire seul ?
- Faites le maintenant

#### *Rupture de schéma*

- Répéter deux ou trois fois

#### *Pont vers le futur*

- Penser à un moment dans le futur où vous aurez besoin de rappeler cet état là.
- Et refaites le à ce moment là, comme vous venez de le faire
- Comment cela change ?

### **Ancrage**

Une fois l'exercice précédent réalisé, vous pourriez souhaiter acquérir une technique facilitant le rappel de l'état désiré. Ceci se passe par l'installation d'une ancre.

Cet exercice peut se faire en dyades ou en triades pour commencer. Par la suite, il peut être réalisé seul, et de plus en plus rapidement avec de l'entraînement.

Les principes de base sont simples et peu nombreux (quatre). Une ancre doit être posée de manière PURE :

- 1. Précision.** Vous devez poser une ancre au moment précis où la personne est pleinement dans l'état, ni avant, ni après.
- 2. Unicité.** L'ancre doit être quelque chose d'unique et spécifique qui ne sera pas déclenché par hasard ou par accident.
- 3. Répliquable.** L'ancre doit être quelque chose que l'on peut refaire, répéter, répliquer facilement, à chaque fois que vous voulez rappeler l'état désiré.
- 4. État intense et cohérent.** Vous ancrez un état qui n'est pas pollué par d'autres états, et qui est complètement présent. Pas à moitié dans l'état, à moitié hors de l'état.

## Exercice : ancrer un état de ressource

### *Rapport et Objectif.*

Le coach se met en rapport avec la personne et lui demande dans quelle situation elle aimerait se sentir avoir des ressources aidantes (pour commencer, choisissez une situation « moyenne », pas une situation de phobie, ni un problème trop intense ou insoluble).

### *Précadrer.*

Le coach explique ensuite la nature des ancres puis invite le client à choisir un geste de la main, en choisissant de préférence la main non dominante (la gauche pour les droitiers), pour installer l'ancre.

### *Présupposer le changement.*

Le coach demande au client de penser à cette situation dans laquelle elle aimerait se sentir avoir des ressources aidantes. Le coach dit : « Notez ce que vous ressentez et comment vous le ressentez pour l'instant, pour mesurer ensuite comment cela aura changé. Vous saurez dire comment cela aura changé ? N'est-ce pas ? »

### *Mettre en évidence l'état.*

Demandez à la personne de quel état elle aurait besoin et de se rappeler un moment où elle ressentait cet état. Demandez lui de revivre ce qu'elle faisait, et d'apprécier ce moment. Une fois que la personne se remémore ce moment, demandez lui de revivre encore plus pleinement ce souvenir (de s'y associer). Pour aider le client, le coach peut inviter le client à revoir tout ce qu'il voyait à ce moment là, ainsi qu'à entendre et à ressentir...

### *Ajuster la physiologie.*

Le coach demande alors à son client d'ajuster sa position physique de manière à se mettre au mieux l'état. Et d'ajuster sa voix de la même manière, ainsi que sa respiration.

Le coach utilise son acuité sensorielle pour déterminer si l'état est congruent, si les différentes composantes (attitude, posture, respiration, voix, réponses...) s'accordent les unes aux autres.

### *Ancrer.*

Lorsque la personne est pleinement dans l'état, le coach demande au client de faire ce geste spécial

Le coach demande de faire quelques pas, de ressentir l'état désiré, de noter le changement.

Le coach demande de refaire le geste de la main lorsque l'état est de nouveau assez intense.

### *Rupture d'état.*

Le coach demande au client de penser à autre chose, regarder par la fenêtre...

### *Test.*

Le coach demande à la personne de faire ce geste spécial et de ressentir comment cela ramène vers l'état désiré. Le coach vérifie que cela fonctionne en s'aidant de son acuité sensorielle. Si l'ancrage n'est pas concluant, répétez les étapes 4 à 8.

### *Rupture d'état.*

Le coach demande au client de penser à autre chose, regarder par la fenêtre...

### *Pont vers le futur.*

Le coach demande d'activer cette ancre en pensez à un moment futur où elle sera utile

Le coach demande comment cela a changé

Le coach félicite du changement et remercie la personne

### Exercice optionnel : Annulation d'ancre

Vous pouvez également souhaiter neutraliser un ancrage négatif lié à une situation donnée et transférer des ressources positives à la situation en question.

#### *Préambule*

- Établir le rapport
- Précadrez en expliquant les ancrages
- Présupposez le changement comme pour l'ancrage simple

#### *Créer une ancre « négative »*

- Choisir une situation où vous connaissez un état non aidant
- Effectuer un ancrage à partir de cette situation et de cet état là.
- Faire une rupture de schéma et testez l'ancre négative (renforcez là au besoin)

#### *Créer une ancre « positive »*

- Mettre à jour un état de ressource
- Amplifier l'état
- Imaginer quoi faire dans cet état
- Ancrer l'état positif
- Faire une rupture de schéma et testez l'ancre positive (renforcez là au besoin)

#### *Neutralisez l'ancre « négative » avec l'ancre « positive »*

- Activer simultanément les deux ancres correspondant à ces deux états
- Observez le changement de physiologie
- Relâcher les ancres, d'abord la négative puis la positive

#### *Pont vers le futur*

- Demandez à la personne de penser à un moment futur où elle pourrait de nouveau connaître la situation.
- Comment cela a-t-il changé ?

Remerciez la personne et félicitez la de la facilité du changement.

### **Appliquer au travail ou chez soi**

Et les applications sont nombreuses. Vous pourriez souhaiter utiliser l'ancrage pour renforcer certains états comme le calme. Pour ancrer plus efficacement, certains se disent une courte phrase comme « calme et sérénité ». Ils appellent cela un mantra. Plus tard, lorsque vous avez besoin de calme et de sérénité, vous pouvez vous remémorer le contexte de ce moment là, ou vous redire le mantra, ce qui vous aidera à entrer dans cet état de calme et de relaxation.

Vous pourriez aussi utiliser les ancres pour aider quelqu'un à être plus attentif, plus curieux. Pour cela, lorsque quelqu'un se rappelle un moment où il ressentait un état de curiosité et d'envie de découvrir, vous pourriez faire un geste de la main, un geste que vous ne faites pas habituellement. Et la fois où vous referez ce geste spécial, vous rappellerez l'état de curiosité et d'envie de découvrir. Ceci peut être très utile lorsque vous faites des présentations.

Vous pouvez être attentif à ne pas créer d'ancrages négatifs ou au contraire utiliser des ancres positifs, par exemple lorsque vous débutez ou finissez une réunion, une entrevue...

---

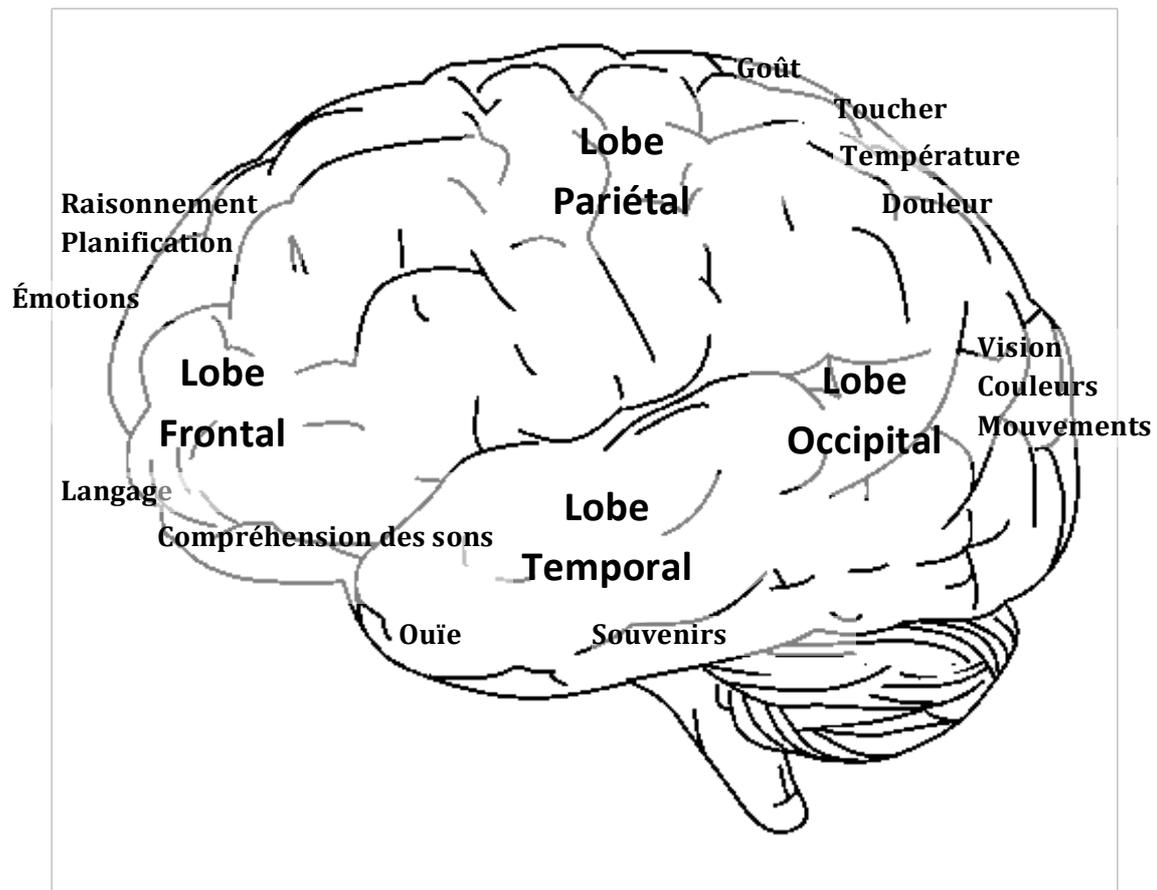
## L'architecture du cerveau et les 5 sens

---

### Les aires du cerveau et le VAKO

Une référence : <http://lecerveau.mcgill.ca/> Ce site universitaire est libre de reproduction.

Certains éléments du document que vous lisez en proviennent, de manière à ce que vous puissiez aller rechercher des informations complémentaires et vous faire une idée des fondements neurologiques et physiologiques de la PNL.



Le cerveau est constitué de quatre lobes visibles et un lobe interne :

- Le lobe frontal est impliqué dans le raisonnement et la planification. C'est donc une région essentielle puisque c'est elle qui est sollicitée lorsque vous élaborez un objectif. Le lobe frontal est également impliqué dans les émotions, ce qui structure notre personnalité. Le langage également est généré par une petite partie du lobe frontal gauche.
- Le lobe occipital, appelé cortex visuel, est dédié au traitement des images visuelles, leur forme, leur couleur, le mouvement... C'est la partie du cerveau qui élabore les représentations visuelles internes permettant ensuite de les comparer à des souvenirs.
- Le lobe temporal est impliqué dans le traitement des sons. Non seulement il permet de transformer les sons en signaux neuronaux, mais il structure ces informations brutes de telle manière que la partie supérieure du cortex pariétal permet que l'on comprenne le sens des mots. Cette région est impliquée dans la remémoration des souvenirs. Mais

alors que le lobe temporal gauche est plus impliqué dans la remémoration des souvenirs visuels, le lobe temporal gauche est plus impliqué dans les souvenirs verbaux.

- Le lobe pariétal est le siège du goût, du toucher, la température, la douleur... Ils mettent aussi en relation les signaux auditifs avec nos souvenirs, et permet d'établir les liens qui rendent possible la compréhension du langage, qu'il soit parlé ou écrit.
- Les lobes limbiques sont situés à l'intérieur du cerveau et contiennent de nombreuses régions très spécialisées. Il y a par exemple l'amygdale qui est non seulement impliquée dans l'apprentissage, mais également dans les réflexes de fuite. Ou encore le thalamus, qui mixe les différents signaux en provenance du cerveau en combinant les informations visuelles, auditives, kinesthésiques, olfactives, gustatives... pour permettre au cerveau de fonctionner de manière cohérente.

### Recherches scientifiques concernant le VAKO

L'une des affirmations les plus importantes qui ait été faite par la PNL est que les personnes pensent en utilisant des représentations dépendant des modalités sensorielles. Cette proposition est décrite dans les ouvrages :

- Neuro-Linguistic Programming: Volume 1 (Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R. and DeLozier, J. Meta, Cupertino, 1980)
- Les secrets de la communication, Les techniques de la PNL (Bandler, R., Grinder, J., LeJour, 1982)

Une expérience permet de bien comprendre l'importance des accès sensoriels. Elle concerne la mémorisation de l'orthographe de mots. Elle a été menée par en 1985 par F. Loiseleur de l'Université de Moncton dans le New Brunswick au Canada. Le chercheur a demandé à des personnes de mémoriser l'orthographe de mots dans signification, en utilisant différentes stratégies. Pour cela ils sont répartis dans quatre groupes et on leur demande de mémoriser les mots en regardant respectant des consignes particulières :

Groupe	Instruction d'apprentissage
1	Apprendre en regardant en haut à gauche
2	Apprendre en regardant en bas à droite
3	Apprendre en visualisant (pas de référence à la direction du regard)
4	Pas d'instruction autre que d'apprendre les mots

Les résultats des groupes 1 à 3 sont comparés à ceux du groupe 4 qui sert de référence :

- Groupe 1 : performances 25% meilleures que celles du groupe 4
- Groupe 2 : performances 15% moins bonnes que celles du groupe 4
- Groupe 3 : performances 10% meilleures que celles du groupe 4

Ceci montre que regarder en haut à gauche (rappel visuel) pendant l'apprentissage augmente la performance et que cette stratégie est deux fois plus efficace que de simplement visualiser pendant l'apprentissage. Ceci montre que regarder en bas à droite (modalité kinesthésique) est contre-productif et gêne fortement l'apprentissage.

Par ailleurs, le chercheur a constaté d'une part que l'apprentissage du groupe 1 durait plus longtemps que celui des autres groupes, d'autre part que regarder en bas à droite diminue la capacité à lire correctement avec une différence de 61% entre le groupe 1 et le groupe 2.

Thomas Malloy du département de psychologie à l'Université d'Utah a réalisé une étude visant à mesurer la performance des stratégies d'apprentissage de la PNL. Il a réparti des personnes volontaires dans trois groupes.

- Groupe 1 : La stratégie de PNL consistant à regarder en haut à gauche est leur est expliquée
- Groupe 2 : On leur explique une stratégie auditive reposant sur la répétition des sons
- Groupe 3 : Il leur est simplement demandé d'apprendre

Ici encore la stratégie visuelle a donné lieu à 25% d'augmentation des performances et avait à peu près 100% de mémorisation correcte une semaine plus tard. La stratégie auditive a elle entraîné 15% d'amélioration mais une semaine plus tard, cette amélioration n'était plus que de 5%.

Ces études confirment les stratégies PNL de mémorisation de l'orthographe, et démontrent l'importance des accès oculaires dans les performances de l'esprit, et dans les stratégies en général. Ces expériences sont relatées dans le livre « Dynamic Learning » (Dilts, R. and Epstein, T.,1995).

### Les mots du VAKOG

Les mots avec lesquels nous parlons de nos perceptions sensorielles sont très révélateurs:

- Je ne vois pas ce que tu veux me faire comprendre
- Je sens bien là ou tu veux en venir
- J'entends bien ce que tu veux me dire

Ces mots spécifiques sont appelés "prédicats" et la PNL y porte une attention particulière :

Visuel	Auditif	Kinesthésique	Non spécifique
voir	entendre	sentir	penser
regarder	écouter	toucher	décider
imaginer	accorder	saisir	motiver
considérer	harmoniser	tenir	comprendre
imaginer	discordant	appréhender	savoir
mettre à jour	harmonieux	jeter	évaluer
éclairer	crier	ferme	envisager
brumeux	accord/désaccord	doux	approprié
fumeux	dire	ressentir	adapté
clair / pas clair	sonner	pression	conscient
observer	jouer	chaleur	connaître

Exercice : Je suis perdu(e)

A : Imagine qu'il se promène dans un endroit qu'il connaît peu et brusquement réalise qu'il est

perdu

B : Questionne

- Comment sais -tu que tu es perdu ?
- Quels sont les éléments d'information présents autour de toi qui te prouvent que tu es perdu ?
- Comment as-tu l'intention de faire pour retrouver ton chemin ?
- Comment sauras-tu que tu as retrouver ton chemin ?
- Quels seront les éléments d'informations présents autour de toi qui pourront te le prouver ?

C : Observe et note les prédicats

### Les mouvements oculaires

On a pu observer que les mouvements involontaires des yeux n'étaient pas dirigés par hasard dans telle ou telle direction. Ils sont en effet reliés au mode de pensée de la personne.

Nous dirigeons nos yeux dans certaines directions selon que nous formons des images mentales, que nous nous parlons à nous même, ou encore que nous ressentons des émotions.

Par observation, vous pouvez déterminer le système de représentation de la personne, et donc :

- Mieux vous adapter à votre interlocuteur.
- Repérer les séquences mentales de votre interlocuteur dans divers processus de pensée



Ce schéma illustre les mouvements oculaires standard d'une personne droitier, parfois les gauchers présentent une inversion de schéma :

- **V<sub>c</sub>** : construction d'images visuelles (jamais vues auparavant)
- **V<sub>r</sub>** : Remémoration d'images visuelles ( déjà vues avant)
- **A<sub>c</sub>** : Construction de sons ou mots (jamais entendus auparavant)
- **A<sub>r</sub>** : Remémoration de sons ou de mots (déjà entendus)
- **A<sub>d</sub>** : Sons ou mots entendu en interne ( dialogue interne)
- **K** : Sensations kinesthésiques (olfactif et gustatif aussi)

Les yeux dans le vague, droits indiquent un accès visuel.

### Observation des clés d'accès visuelles

A : Pose les questions à B

C : Observe les mouvements oculaires de B

Questions Visuelles :

Quelles est la couleur des murs de ton salon ?

Que vois-tu de la fenêtre de ta chambre ?

A quoi ressemble un hippopotame orange ?

Questions Auditives ?

Peux-tu chanter mentalement la marseillaise ?

Peux-tu imaginer ton patron entrain de chanter sous la douche ?

Que dites vous quand quelqu'un essaie de vous doubler dans une file d'attente ?

A quoi ressemblerai ton prénom si tu le disais à l'envers ?

Questions Kinesthésique ?

Que fais- tu quand tu as besoin de te détendre ?

Quelles matières préfères-tu toucher ?

Quelles sensations recherches -tu dans la pratique d'un sport ?

Ne vous attachez pas au contenu mais aux mouvements des yeux uniquement

### Introduction aux sous modalités

Les sous modalités sont des images internes qui codent notre expérience et lui donne un sens.

C'est du coup un outil qui va nous permettre de "travailler" sur une expérience par une image et son contenu pour y modifier notre perception

**Visuelle** : Images qui défilent ou fixes, panoramique ou encadrées, en couleur ou noir/blanc, taille de l'image (grandeur nature, plus grand, plus petit), en trois dimensions, degré ou sans contraste, net/flou, claire/sombre, lumineux...

**Auditives** : Volume (fort, silencieux), cadence (interruption, série), rythme (régulier ou non), tempo, pauses, rauque/suave, déplacement du son dans l'espace, mono/stéréo, mélodie/monotonie

**Kinesthésiques** : Température (chaud, froid, tiède), texture (doux), forme, vibration, pression, mouvement, durée, poids, densité, humidité...

Ces sous-modalités sont importantes à identifier afin de pouvoir faire varier le vécu émotionnel qui y est associé (par exemple en éloignant un objet qui paraissait très grand et qui était donc source d'angoisse).

### **Expérimenter les sous modalités**

Pensez à un souvenir visuel qui vous dérange.

Attention, ne choisissez pas quelque chose de trop difficile à affronter, il faudrait peut-être le recours à un spécialiste dans ce cas.

A partir de cette image :

Mettez-la un peu plus sombre, comme si vous ajustiez les couleurs de votre télévision.

Éloignez l'image, ou éloignez-vous de l'image.

Peut-être, vous pouvez y ajouter quelques zébrures, comme un vieux film qui a beaucoup vieilli.

Et tout en faisant ces modifications, constatez à quel point les émotions qui sont liées à ce souvenir diminuent et prennent moins d'importance.

### **Visualiser un projet**

1 : Pensez à un projet à court terme, puis imaginez le atteint

2 : Faites vous une image de l'objectif atteint et agrandissez cette image, faire une grande image dans laquelle vous êtes présent. Regarder attentivement les détails, entendez ce qui s'y passe

3 : Dissociez vous de cette image, regardez ce qui se passe comme sur un écran et évaluez la situation

4 : En regardant cette image êtes vous satisfait ? si la réponse est positive c'est que votre projet est clair et cohérent. Sinon modifiez certains éléments de l'image ( taille, couleur, cadre, ambiance...) jusqu'à satisfaction

---

## Introduction aux méta-programmes

---

### Pourquoi les méta-programmes ?

Prédire les comportements des personnes et s'y adapter a de tout temps été un enjeu important pour chacun, que ce soit dans la vie professionnelle ou personnelle, dans les activités publiques ou privées, etc.

En effet, ne serait-il pas utile de comprendre ce qui motive une personne et comment elle préfère se comporter ? Comment préfère-t-elle communiquer ? Comment décide-t-elle de ce qu'elle fait ? Comment entre-t-elle en contact et interagit-elle avec les autres ? Qu'est-ce qui peut la persuader d'adhérer à une idée, d'acheter un produit ou même de changer d'opinion ?

Ne souhaitez-vous pas vous même avoir des moyens fiables de détecter les filtres inconscients qui déterminent la façon dont nous sélectionnons, évaluons et organisons l'information ? Ne gagneriez vous pas à comprendre la manière dont nous orientons nos choix, dont nous nous motivons et dont nous agissons ?

Les enjeux sont si importants que dès les débuts du développement de la PNL, Bandler et Grinder se sont demandés quels sont les processus en jeu qui font que des personnes, à partir des même données de départ, aboutissent à des décisions et des comportements différents. En particulier, les auteurs ont remarqué que deux personnes qui ont la même stratégie de décision peuvent traiter l'information de manière opposée et aboutir a des résultats différents.

Exemple : En voiture, la stratégie pour effectuer un dépassement est de vérifier la visibilité et l'absence d'usager arrivant en sens inverse, d'évaluer le risque puis d'effectuer ou non le dépassement. Deux personnes différentes avec les mêmes paramètres peuvent alors prendre une décision opposée selon leur interprétation de la réalité :

- il y a 90% de chance que ce dépassement soit sans risque, donc je dépasse
- il y a 10 % de chances que ce dépassement présente un risque, donc je ne dépasse pas

La première va vers la réalisation du dépassement, la seconde s'éloigne du risque.

Bandler et Grinder ont caractérisé les processus inconscients qui décrivent ces différences, puis Leslie Cameron Bandler en a établi une liste très détaillée.

### Que sont les méta-programmes

Les méta-programmes sont des processus qui pilotent, guident et dirigent les processus mentaux. En d'autres termes, ils sont les programmes de plus haut niveau (niveau méta) qui guident tous les autres programmes.

Nous on étudierons ici que quelques-uns des méta-programmes de les plus fondamentaux.

#### **Orientation de l'action : Aller vers - S'éloigner de**

Il y a deux grandes directions de notre motivation selon que nous cherchons à éviter les conséquences d'une situation (comme la douleur), ou si au contraire nous les recherchons (comme le plaisir).

- **Polarités :**

- **Aller vers :** Les personnes sont plus intéressées par l'atteinte de résultats et pour eux,

l'important est qu'une solution soit trouvée et mise en place, pas forcément que tous les problèmes soient traités.

- **S'éloigner de** : Les personnes préfèrent anticiper les problèmes de manière à ce qu'ils soient neutralisés.

- **Élicitation** :

- « Que recherchez-vous dans votre [travail, relation, etc.] ? »
- « Pourquoi est-il important pour vous que [critère] ? »

Ecoutez les mots qui montrent que la personne est plutôt en recherche de solution, et si elle se focalise sur l'objectif positif, ou si au contraire elle dirige son attention sur ce qui ne va pas et dont elle veut s'éloigner.

### **Lieu de contrôle : Interne – Externe**

A quoi la personne attribue-t-elle ce qui lui arrive ? A elle-même ? Ou à l'environnement ? Ceci est très fortement relié aux sources d'information que la personne valorise le plus pour valider ses propres représentations mentales

- **Polarités** :

- **Interne** : La personne pense qu'elle est en contrôle d'elle-même et elle se fie d'abord à ses propres impressions et à sa propre autonomie pour déterminer ce qui lui arrive.
- **Externe** : La personne fait d'abord confiance aux informations provenant de l'environnement et elle pense que ce sont les facteurs externes qui déterminent ce qui lui arrive.

- **Élicitation** :

- « Comment savez-vous que [vous avez fait un bon travail] ? »
- « Le savez-vous par vous même ou vous basez-vous sur des informations extérieures ? Quoi en particulier ? »

Écoutez à qui et à quoi la personne attribue la responsabilité des événements et de ses résultats.

### **Structure de la pensée : Options – Procédures**

Comment la personne structure-t-elle ses raisonnements. Préfère-t-elle procéder de manière analytique et explorer méthodiquement les options et les possibilités, ou préfère-t-elle raisonner de manière séquentielle et suivre une procédure ou un script établi ?

- **Polarités** :

- **Options** : La personne analyse la situation et les différentes alternatives, possibilités et options, avant de construire un raisonnement.
- **Procédure** : Elle met en œuvre une approche ou une solution qui marche en suivant un ordre ou une structure qui lui paraît logique.

- **Optionnel** :

- **Structuré** : Après un premier examen des options et des alternatives, la personne choisit une procédure et la suit.

- **Élicitation** :

- « Pourquoi avec vous choisi [activité, décision] ? »

Les personnes qui ont une préférence pour le raisonnement analytique (options) répondent à la question « pourquoi » et elles énumèrent les raisons, les paramètres qu'elles ont pris en compte pour fonder leur raisonnement. Celles qui sont orientées procédures (pensée séquentielle) ont tendance à répondre à la question « comment », et peuvent par exemple raconter une histoire, une suite logique etc.

### **Granularité mentale : Global – Spécifique**

C'est le niveau de « zoom mental » que la personne met en œuvre pour construire ses représentations internes, pour fractionner sa perception de la réalité. Elle peut avoir besoin de données très globales pour raisonner efficacement, ou au contraire avoir besoin de détails. Le niveau peut être constant, ou aller du général au particulier (descendant ou déductif), ou encore l'inverse (ascendant ou inductif).

- **Polarités :**
  - **Global :** La personne utilise des concepts d'ordre général, et reste à ce niveau.
  - **Détail :** La personne se fait une représentation détaillée et reste à ce niveau
- **Élicitation :**
  - « Décrivez [votre travail] ? »
  - « Comment vous organisez-vous pour [activité] ? »

La difficulté ici est d'être attentif au niveau qu'utilise la personne par rapport au contexte de ce qu'il décrit, car un même élément peut être de niveau « global » ou au contraire « détail » selon la situation et le raisonnement. La direction du raisonnement ou de l'explication, ascendante ou descendante, est souvent la plus facile à découvrir.

### **Stratégie de vérification : Similitudes – Différences**

Comment la personne s'approprie-t-elle les données et les informations qui lui parviennent ? Certaines personnes repèrent d'abord ce avec quoi elles ne sont pas d'accord alors que pour d'autres c'est l'inverse. Entre deux, certains aiment le changement progressif de ce qu'ils connaissent, et d'autres encore transformer les choses pour les conformer à leur modèle du monde.

- **Polarités :**
  - **Similitudes (match) :** Ces personnes se concentrent sur ce qui ressemble à ce qu'elle connaissent, elles recherchent les régularités, elles tendent à acquiescer facilement.
  - **Différences (mismatch) :** Ces personnes repèrent d'abord ce qui diffère de ce qu'elles connaissent. Elles ont tendance à manifester du désaccord.
- **Élicitation :**
  - « Quelle est la relation entre [situation 1] et [situation 2] ? »

Est-ce que la personne évoque des régularités ou des différences ? Et s'adapte-t-elle aux situations, ou adapte-t-elle les choses à sa convenance ?

#### **Identifier les métaprogrammes**

En binôme :

A : questionne B sur son travail (ou sur cette formation)

B : Répond le plus naturellement possible

A : Identifie les principaux méta-programmes ainsi que le canal privilégié de B  
et on change les rôles

---

## Introduction à la ligne du temps

---

La ligne de temps est la représentation spatiale graphique interne qui nous permet d'imaginer la succession de nos souvenirs, le moment présent, mais aussi notre avenir.

Cette représentation spatiale est liée à nos représentations internes. Elle révèle le rapport que nous entretenons avec le temps et la perception que nous avons de notre histoire.

Les premiers travaux sur la ligne de temps, sont dus à Richard Bandler, Robert Dilts l'a beaucoup utilisé dans son travail sur les croyances et les empreintes.

Tad James et Wyatt Woodsmall ont réalisé la première systématisation de cet outil.

### Identifier sa ligne du temps

La PNL cherche à mettre en évidence la façon dont les gens se représentent le temps et surtout comment cette perception peut affecter leur interprétation des événements.

Mettre au jour votre ligne de temps
<p><i>“j’aimerais que tu penses à la notion du présent, du passé et du futur et en laissant ton intuition te guider, trouves ces 3 points comme 3 points en suspend dans l’espace et que tu pourras relier pour un faire une ligne un peu comme sur un plan de métro par exemple”</i></p> <p>A : Demande à B d’imaginer une ligne qui pourrait représenter sa “ligne du temps” B : précise ou se trouve cette ligne et à quoi elle ressemble A : Demande à B de penser à quelque chose qui s’est passé hier, la semaine dernière, l’an dernier B : Se fait une image à chaque fois et la place quelque part sur la ligne A : Demande à B de penser à maintenant, où se trouve-t-il par rapport à la ligne ? (associé ou dissocié) A : Demande à B de penser à un événement du futur et demande où il le place sur cette ligne ? peut-il l’embellir, le rendre plus réel ?</p>

La ligne de temps permet de donner un sens à nos expériences temporelles.

Elle permet de changer notre compréhension des émotions négatives et des décisions limitantes qui peuvent encore nous affecter.

La ligne de temps est utile pour :

- Relâcher les émotions négatives de notre passé
- Éliminer les décisions limitantes qui nous empêchent d’avancer et d’obtenir ce que nous voulons.
- Créer un futur stimulant et épanouissant

La ligne de temps permet d’effectuer des changements au niveau des expériences de notre histoire personnelle. Elle permet de résoudre des événements passés.

Que pensez-vous de pouvoir revisiter un événement passé pour y “gommer” les états douloureux associés que vous continuez peut être de “traîner” aujourd’hui ?

**Ligne de temps (choisir une expérience désagréable d'intensité légère à moyenne)**

- A : Demande à B de visualiser sa ligne de temps  
B : Visualise sa ligne et y place la présent, passé et futur  
A : Demande à B de se dissocier et de flotter au dessus de sa ligne (B voit la ligne dessous)  
A : Demande à B de survoler l'événement légèrement désagréable survenu  
B : Demande si B peut imaginer cet événement comme une tâche  
B : Demande de préciser la couleur et forme de la tâche et change les sous modalités  
B : Fais ensuite "gommer" ou "effacer" cette tâche  
A : Gomme ou efface ou dilue sa tâche  
B : S'assure que la tâche ne soit plus là et ramène B sur le présent de sa ligne et le réassocie  
  
B : Explique comment le changement sa perception de l'événement aura changé dans le futur

**Placer correctement un objectif dans le futur, et le visualiser**

**Visualiser un but devant dans le futur, puis le visualiser réalisé, derrière, dans le passé**

- A : Demande à B un objectif qu'il souhaite réaliser prochainement  
A : Demande à B de placer cet objectif sur sa ligne de temps dans le futur là ou il le souhaite  
B : Visualise sa ligne et place son objectif dessus dans le futur  
A : Demande à B de survoler sa ligne dans la direction du futur  
A : Demande à B de regarder derrière et de visualiser les étapes (prendre le temps nécessaire)  
A : Ramène B au présent sur sa ligne  
  
B : Raconte ce qui a changé et l'impact de cet objectif atteint

---

## Les valeurs

---

Claiborne Paul Ellis (8 janvier 1927 – 3 novembre 2005) était un leader du tristement célèbre KKK (Ku Kux Klan). Ségrégationniste, était tout à fait opposé aux mouvements pour l'égalité des droits des noirs et des blancs. Ann Atwater (1<sup>er</sup> juillet 1935 – 20 juin 2016) était une activiste afro américaine, qui était une militante acharnée de l'égalité des droits pour tous et pour la défense des minorités. Ces deux personnes se souvent affrontées lors de manifestations qui avaient lieu à Durham, en Caroline du Nord, au début des années 1979.

A l'un de ces meetings, l'organisateur a forcé Ellis et Atwater à co-animer un groupe de réflexion pour rechercher des solutions aux problèmes découlant de la ségrégation raciale à l'école. Pendant cet travail, qui leur a demandé à l'un et à l'autre beaucoup d'efforts pour se contenir, , Ellis et Atwater ont réalisé qu'ils avaient plus de points d'accord que de désaccord et que finalement ils se « battaient » pour la même chose : une Amérique prospère, la protection des plus démunis, des chances égales, l'accès aux soins et à l'emploi...

Cela a été une telle révélation que Ellis et Atwater se sont revus pour finir par se lier d'une amitié très forte (Kowalski R., Westen, D. (2002), Psychology, p622)



Jacques Lafleur et Jean Marie Tjibaou ont connu une histoire semblable

*Chacun a sa propre carte du monde et il n'y a pas de meilleure carte*

---

## Références

---

- Longo, M. R, Kosobud, A., & Bertenthal, B. I. (2008). Automatic imitation of biomechanically possible and impossible actions: effects of priming movements versus goals. *J Exp Psychol Hum Percept Perform* 34 (2): 489–501.
- Preston, S. D., & de Waal, F.B.M. (2002) Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behav. Brain Sci.*, 25, 1-72.
- Decety, J. (2002). Naturaliser l'empathie. *L'Encéphale*, 28, 9-20.
- Gallese, V., & Goldman, A.I. (1998). Mirror neurons and the simulation theory. *Trends in Cognitive Sciences*, 2, 493-501.
- Schippers, MB; Roebroek, A; Renken, R; Nanetti, L; Keysers, C. (2010) Mapping the Information flow from one brain to another during gestural communication, [http://www.bcn-nic.nl/txt/people/publications/2010\\_SchippersKeysers\\_PNAS.pdf](http://www.bcn-nic.nl/txt/people/publications/2010_SchippersKeysers_PNAS.pdf)
- Moro & Andrea. (2008). The Boundaries of Babel. *The Brain and the Enigma of Impossible Languages*, <http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?ttype=2&tid=11488>
- Guéguen N., Martin A., Vion M. (2012) *Psychologie Française*, Volume 54, Issue 4, Pages 337-353
- Wiseman R. (2010), 59 secondes pour prendre les bonnes décisions, JC Lattès
- Rose Charvet S. (2009), *Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi-même grâce au profil LAB*, InterEditions
- Carney D.R., Cuddy A.J.C. & Yap A.J. (2010) Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance, *Psychological Science OnlineFirst*, published on September 21
- Viereck J.S., « What Life Means to Einstein », *The Saturday Evening Post*, 26 October 1929, p. 17