

---

# Programmation Neuro-Linguistique Communiquer

---



*Maîtriser la communication*

Conception : Damien Raczky ©

Courriel : [damien@iod.nc](mailto:damien@iod.nc)

Adresse : BP KO 205, 98830 Dumbéa, Nouvelle-Calédonie

Web : [www.iod.nc](http://www.iod.nc)

**IOD** *Facteurs Humains*

# Sommaire

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Les piliers de la PNL .....                                                   | 4  |
| Les trois premiers piliers .....                                              | 4  |
| Les deux piliers supplémentaires .....                                        | 4  |
| Les objectifs bien formés.....                                                | 5  |
| Pourquoi spécifier un objectif ? .....                                        | 5  |
| Quelles sont les composantes d'un objectif.....                               | 6  |
| Comment spécifier l'objectif ? .....                                          | 7  |
| Que faire des objectifs dans la « vie réelle » ?.....                         | 10 |
| Questions fréquentes .....                                                    | 10 |
| Les présuppositions de la PNL.....                                            | 12 |
| Pourquoi des présuppositions ? .....                                          | 12 |
| Que contiennent ces présuppositions ?.....                                    | 12 |
| Ces présupposés sont ils universels ? .....                                   | 13 |
| Le modèle de la Cognition et de la Communication en PNL.....                  | 14 |
| Pourquoi apprendre à communiquer ? .....                                      | 14 |
| Pourquoi les mots et les représentations mentales ne sont pas le réel ? ..... | 14 |
| Les caractéristiques de la partie inconscience de la cognition .....          | 16 |
| Quelques concepts de la PNL concernant le langage.....                        | 17 |
| La communication sensorielle .....                                            | 17 |
| La hiérarchie des idées .....                                                 | 20 |
| Le langage de suggestion et introduction au modèle de Milton.....             | 23 |
| Pourquoi un langage pour suggérer ? .....                                     | 23 |
| Qu'est que le langage de suggestion en PNL .....                              | 23 |
| Des structures linguistiques particulières appelées cadres.....               | 24 |
| Présuppositions.....                                                          | 25 |
| Linguistique quantique : Carré d'Aristote.....                                | 31 |
| Le langage de précision et métamodèle.....                                    | 34 |
| Pourquoi préciser ? .....                                                     | 34 |
| Qu'est ce que le métamodèle ? .....                                           | 34 |
| Comment repérer les manques de précision ? .....                              | 35 |
| Comment donner ou retrouver de la précision au niveau global ? .....          | 37 |
| Comment retrouver de la précision à un niveau spécifique ? .....              | 38 |
| Quelle utilité ? Quels risques ? .....                                        | 43 |
| Métaprogrammes .....                                                          | 44 |
| Remerciement préalable .....                                                  | 44 |
| Pourquoi les métaprogrammes ? .....                                           | 44 |
| Que sont les méta programmes .....                                            | 44 |
| Les métaprogrammes de motivation .....                                        | 46 |
| Caractéristiques de comportement (ou Caractéristiques de travail) .....       | 49 |
| Un métaprogramme particulier .....                                            | 53 |
| Comment analyser la motivation ? .....                                        | 53 |
| En ensuite, qu'en faire ? .....                                               | 57 |
| Les rôles de Satir.....                                                       | 58 |
| Pourquoi « jouer des rôles » au sens de Satir ? .....                         | 58 |
| Quels sont les rôles de Satir ? .....                                         | 58 |
| Comment les mettre en œuvre ? .....                                           | 59 |
| Et maintenant, quel style adopter ? .....                                     | 60 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Les styles d'apprentissage et de présentation .....      | 63 |
| Pourquoi un modèle de formation pour communiquer ? ..... | 63 |
| Qu'est ce que 4MAT ? .....                               | 64 |
| Comment l'utiliser ? .....                               | 65 |
| Perspectives ? .....                                     | 68 |
| Structure des parcours PNL .....                         | 69 |
| Flexibilité des formations de base .....                 | 69 |
| Rigueur des certifications internationales .....         | 71 |
| Validation des acquis (VAE) .....                        | 71 |
| Facilité .....                                           | 71 |
| Ouverture .....                                          | 71 |
| Formateurs .....                                         | 71 |
| Références .....                                         | 72 |

## Exercices

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Identifiez les sources de motivation positive et négative .....              | 8  |
| Formulez vos objectifs en connaissance de cause et de conséquences .....     | 9  |
| Clés pour un objectif réalisable .....                                       | 11 |
| Reformulation avec le langage sensoriel (durée 20 mn) .....                  | 18 |
| Fractionner un objectif ( 15 mn) .....                                       | 22 |
| Les types de présuppositions .....                                           | 27 |
| Lectures de pensées et présuppositions .....                                 | 28 |
| Identifier le contenu de la présupposition majeure .....                     | 29 |
| Les commandes emboîtées .....                                                | 30 |
| Exploration classique .....                                                  | 31 |
| Schéma quantique .....                                                       | 32 |
| Présuppositions avancées (durée 7 minutes maximum) .....                     | 32 |
| L'usage conscient du langage .....                                           | 33 |
| Repérer des schémas de base du métamodèle .....                              | 36 |
| Techniques de questionnement globale .....                                   | 37 |
| Identifier les patterns et poser les questions (15-20 mn) .....              | 40 |
| Générer des patterns du métamodèle et apporter des réponses (15-20 mn) ..... | 41 |
| Questionner un état-problème avec le métamodèle .....                        | 41 |
| Dé-nominaliser .....                                                         | 42 |
| Questionner un objectif .....                                                | 42 |
| Exercice de découverte : dégustez l'éléphant, une bouchée à la fois .....    | 53 |
| Exercice de synthèse : tout en fluidité .....                                | 54 |
| Mettre à jour les caractéristiques de motivation pour un objectif .....      | 55 |
| Jouer un rôle pour apprendre à ouvrir les choix .....                        | 56 |
| Raconter une histoire avec les deux côtés de la bouche .....                 | 56 |
| Exercice en grand groupe : Cadavre exquis avec rôles de Satir .....          | 59 |
| Comment se présenter ? .....                                                 | 60 |
| Utiliser 4MAT pour analyser un concept de la PNL .....                       | 65 |
| Présenter un concept avec 4MAT .....                                         | 66 |
| Animer réunion d'équipe avec 4mat .....                                      | 66 |
| Présenter une idée, une procédure, un savoir faire .....                     | 67 |
| Consolider les positions de Satir .....                                      | 68 |

## 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. Ils sont fondamentaux et ils 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 vous 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.

## 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'ils ne sont pas connectés 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 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 pour 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 les 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 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 coaches 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

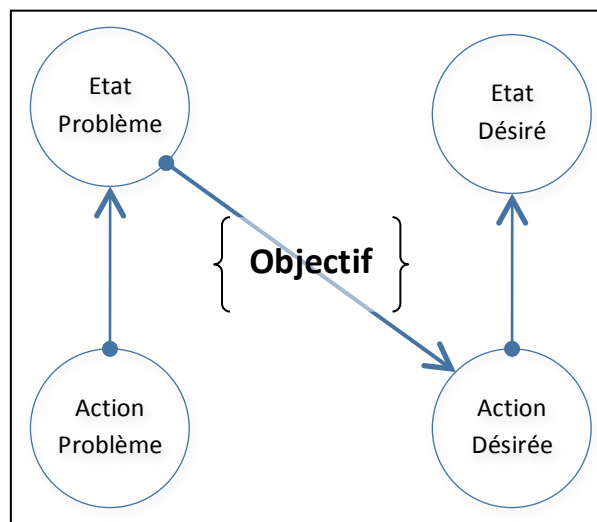
Dans son livre « 59 secondes », Richard Wiseman donne des indications claires sur la manière de formuler un objectif pour améliorer les chances de l'atteindre. Il suggère :

- 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 ?

| <b>Objectif et résultat</b>                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif</b> : Énoncé des buts à atteindre</li> <li>• <b>Résultat</b> : Ce que vous obtenez concrètement</li> </ul> |

| <b>États et objectifs</b>             |                               |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Valeur ou état</b>                 | <b>But ou résultat</b>        |
| Formulé de manière ambiguë            | Formulé de manière spécifique |
| Ressources non identifiables          | Ressources identifiables      |
| Pas d'étapes                          | Des étapes sont nécessaires   |
| Non concret                           | Concret                       |
| Non mesurable                         | Mesurable                     |
| Établi pour soi et/ou pour les autres | Établi pour soi seulement     |

### **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.

---

**Identifiez les sources de motivation positive et négative**

---

Pour cet exercice, mettez-vous par deux. L'une des personnes joue le rôle du « Coach » et pose des questions alors que l'autre est le « Client » qui souhaite être plus au clair sur ses motivations.

Une fois l'exercice réalisé, le « Client » fait un feedback à son « Coach » en lui disant ce qu'il a apprécié, ce qu'il aurait aimé de différent, et conclue sur une vision globale et positive.

**Option :** Vous pouvez travailler par groupe de trois et alors, à la fin, la troisième personne observe et fait un feedback global.

**Ressources et rapport**

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

**Questions d'introduction**

Le coach demande au client :

- 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.

**Futurisation et feedback**

- Qu'est ce qui a changé, maintenant ?
- Pouvez vous me faire un feedback ?

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.

---

**Formulez vos objectifs en connaissance de cause et de conséquences**

---

Pour cet exercice, mettez-vous par deux. L'une des personnes joue le rôle du « Coach » et pose des questions alors que l'autre est le « Client » qui spécifie son objectif. Une fois l'exercice réalisé, le « Client » fait un feedback à son « Coach » en lui disant ce qu'il a apprécié, ce qu'il aurait aimé de différent, et conclue sur une vision globale et positive. **Option :** Vous pouvez travailler par groupe de trois et alors, à la fin, la troisième personne observe et fait un feedback global.

**Ressources et rapport**

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

**« 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 ?

**Futurisation et feedback**

- Qu'est ce qui a changé, maintenant ?
- Pouvez vous me faire un feedback ?

Mon objectif :

Adaptez les questions de manière à ce que le Client spécifie son objectif le plus facilement et le plus complètement possible. Ne donnez pas de conseil et préférez plutôt laisser au 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 sur 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.

Il y a aussi ceux qui pensent que la « pensée » positive serait essentielle à l'atteinte d'un objectif. Tony Robbins a coutume de répondre que trop de pensée positive c'est un peu comme penser très fort que les mauvaises herbes ne pousseront pas dans le jardin, et puis de jeter sa tondeuse en rêvant que le gazon sera propre et beau.

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 stables.

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

**Clés pour un objectif réalisable**

Commencez par vous demander :

- « Qu'est ce qui rend possible que le résultat ne soit pas encore obtenu ? »

Et puis demandez vous :

- « Quand, à peu près, voulez vous que le résultat soit obtenu ? »

Et ensuite progressez dans le questionnement suivant :

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Spécifiez la situation présente               | « Où en êtes vous maintenant ? » (Associé)<br><br>• Que ressentez-vous par rapport à cet état ?<br>• Que pensez vous de cela ?                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2. Formulez en termes positifs                   | « Que voulez vous spécifiquement ? »<br><br>• Quel sera concrètement le résultat ?                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. Spécifiez le résultat en termes sensoriels.   | « Qu'allez vous voir, entendre, ressentir etc. lorsque vous aurez obtenu ce résultat ? »<br><br>• Faire « comme si » il était atteint maintenant<br>• Rendez le résultat attractif (enrichissez l'expérience sensorielle)<br>• Insérez dans le futur. Assurez vous que le l'image est dissociée.                                                               |
| 4. Spécifiez la procédure d'évidence             | « Comment allez vous savoir que vous l'aurez obtenu »                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. Est-ce que cela est congruent et désirable?   | « Qu'est ce que ce résultat vous apportera ou vous permettra de faire ? »                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6. Est il auto-initié et auto-maintenu ?         | « Est-il initié uniquement par vous ? »<br><br>• Qu'est ce qui ne dépend que de vous ?<br>• Y a-t-il quelque chose qui dépend de quelqu'un d'autre ?<br>• Est ce seulement pour vous ?                                                                                                                                                                         |
| 7. Est ce que c'est correctement contextualisé ? | « Où, quand, comment et avec qui voulez vous obtenir ce résultat ? »                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8. De quelles ressources avez vous besoin ?      | « Qu'avez vous déjà et de quoi avez vous besoin pour obtenir votre résultat ? »<br><br>• Avez vous déjà eu ou fait cela avant ?<br>• Connaissez vous quelqu'un qui l'a eu ou fait ?<br>• Pouvez vous faire comme si cela était le cas ?<br>• De quoi avez vous besoin pour atteindre ce résultat ?<br>• Ce que vous n'avez pas, comment allez vous l'obtenir ? |
| 9. Est-ce écologique ?                           | « Qu'allez vous gagner ou perdre si vous l'obtenez ? »<br><br>• Qu'allez vous gagner si vous l'obtenez ?<br>• Qu'allez vous perdre si vous l'obtenez ?<br>• Qu'allez vous gagner si vous ne l'obtenez pas ?<br>• Qu'allez vous perdre si vous ne l'obtenez pas ?                                                                                               |

## Les présuppositions de la PNL

### Pourquoi des présuppositions ?

La PNL repose sur un certain nombre d'hypothèses qui sont les repères les plus utiles pour le praticien, aussi bien pour apprendre la PNL que pour la pratiquer, et atteindre des résultats.

Le mot « présuppositions » est composé du préfixe « pré- », qui signifie avant, et de « supposition », qui est une proposition que l'on suppose comme vraie ou comme possible, par hypothèse de départ.

Les présuppositions de la PNL sont donc les hypothèses de base sur lesquelles reposent la PNL. Ces présuppositions sont posées avant toute chose et servent de base à tout raisonnement, à toute modélisation, tout travail d'opérationnalisation ou de conceptualisation, comme dans la recherche scientifique qui elle aussi repose sur des présuppositions.

Et en sciences, on ne cherche pas à savoir si les présuppositions sont vraies ou fausses. On se demande seulement s'ils sont utiles. Par exemple, en science on présuppose que « une connaissance scientifique est supposée vraie tant que l'expérience ne démontre pas qu'elle est fausse ». Cette présupposition est à la base de la démarche expérimentale qui s'attache à créer des conditions d'expérimentations toujours nouvelles pour comprendre les limites de la connaissance scientifique.

En PNL, il y également des présuppositions utiles. La première est sans doute que « la carte n'est pas le territoire ». Une autre est que « il n'y a pas de carte plus vraie qu'une autre ». L'utilité d'une carte est donc liée à un contexte et à une personne. La représentation qui suit nous a semblée utile et didactique, c'est une de nos représentations des présuppositions de la PNL.

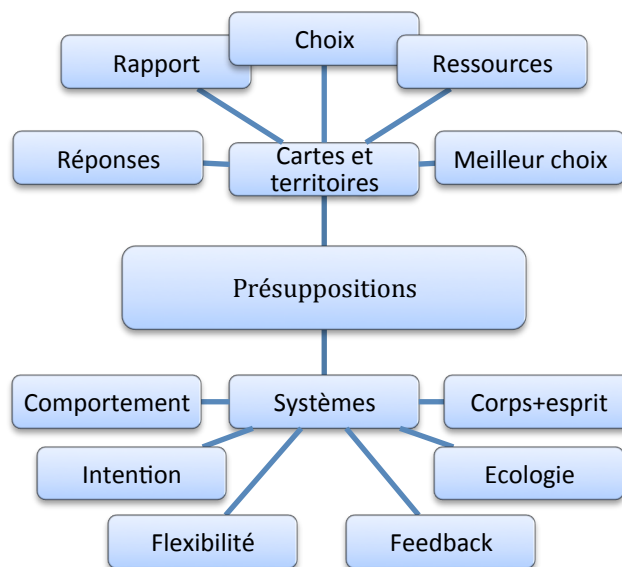


Figure 1: Présuppositions de la PNL

### Que contiennent ces présuppositions ?

Il existe sans doute autant de façon de présenter les présuppositions de la PNL qu'il existe de Praticiens, de Maîtres, de Coachs ou d'Enseignants en PNL. Il faut dire que ces présuppositions sont une carte et ne sont pas le territoire, et que chacun a sa carte propre.

L'utilisation de la PNL repose sur des présuppositions que nous avons regroupés en deux catégories et une attitude.

### La carte n'est pas le territoire

Chaque personne a sa propre carte du monde et aucune carte n'est plus « vraie » qu'une autre. Et ceci a un certain nombre de conséquences

- Quelle que soit votre intention, la signification d'une communication est dans la **réponse** obtenue du fait de la carte du monde de l'autre.
- Le **rapport** est le fait de rejoindre l'autre dans sa carte du monde et la « résistance » est souvent un signe de **rapport** imparfait
- Les cartes qui ont le plus de **choix** sont les plus utiles puisqu'elles sont plus souples
- Les personnes ont toutes les **ressources** nécessaires pour réussir et dépasser ce que d'autres ont réussi.
- Les personnes font les **meilleurs choix** possibles en fonction de leur carte du monde

Changer résulte de l'enrichissement de la carte de la personne, avec plus de choix et plus de ressources.

### Le corps et l'esprit forment un système

Les processus à l'intérieur de la personne ou entre les personnes sont systémiques (reliés en un système) et donnent lieu à des comportements. Il en résulte que :

- Les comportements d'un système sont la meilleure source d'information pour le comprendre
- 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)
- Tous les résultats, désirés ou non, sont des **feedbacks** pour le système
- Tous les changements peuvent être évalués en termes **d'écologie** de l'ensemble du système
- Le **corps et l'esprit forment un système** et ils agissent mutuellement l'un sur l'autre.

Et d'une manière générale, la vie et l'esprit inter-opèrent en systèmes imbriqués s'influençant les uns les autres et du fait de ces interactions, chaque système, individu ou groupe, est plus que les comportements du système lui-même.

### Attitude PNL

Nous respectons le modèle du monde de chacun dans une attitude d'intérêt et de curiosité.

### Ces présupposés sont ils universels ?

Cette liste de présuppositions peut varier d'une école de PNL à l'autre, d'une Association de PNL à l'autre, et aussi d'un Praticien PNL à l'autre. Cela concerne aussi bien la liste des présuppositions en elle même que la manière dont chaque présupposition est formulée. La raison est que cet ensemble de présupposition est une carte, pas le territoire. Et si toutes ces cartes se ressemblent, elles sont avant tout celles de ceux qui les utilisent.

Selon l'auteur de ce manuel, ces présupposés forment une carte du Praticien PNL qui les utilise, pas une carte universelle de la PNL. A chacun de se faire sa carte la plus utile, dans l'esprit PNL.

## Le modèle de la Cognition et de la Communication en PNL

---

### Pourquoi apprendre à communiquer ?

La question générale, pour le langage, est de savoir comment l'utiliser pour prendre le contrôle de notre vie, pour obtenir les résultats que nous voulons pour nous et pour les autres.

Car pour obtenir l'efficacité souhaitée il est nécessaire de communiquer avec les autres, de maîtriser le langage et de comprendre la manière dont nous nous influençons nous même, donc nous influençons les autres, et dont les autres nous influencent. La maîtrise du langage fera de vous un communicateur efficace et c'est une qualité critique pour créer des changements significatifs pour vous même et pour les autres.

Parfois, c'est même un devoir de pouvoir communiquer très efficacement, voire de manipuler les autres, avec intégrité. Par exemple, si vous êtes parent et que votre enfant se drogue, les questions de communication sont nombreuses. Par exemple :

- Qui sera le communicateur le plus persuasif ? Vous-même, ou le vendeur de drogue ?
- Avez-vous le droit de vous empêcher d'être meilleur communicateur que le dealer ?
- Quelles techniques de persuasion seront les meilleures ?
- Dans ce cas, jusqu'où l'usage conscient des techniques d'influence est-il acceptable ?
- Jusqu'où êtes vous prêt à aller pour persuader votre enfant ?

Pour le leader, votre compétence de communication persuasive détermine jusqu'où les personnes vont vous suivre. Pour un coach ou un spécialiste de la relation d'aide, votre compétence de communication persuasive détermine à quel point vous êtes en mesure d'amener le client à opérer un changement et à atteindre des résultats significatifs. Si vous êtes un commercial, votre compétence à communiquer de manière persuasive détermine si oui ou non votre client ou votre prospect perçoit la valeur réelle de votre produit ou votre service.

Et maîtriser ces compétences permet avec le temps de développer des relations plus efficaces avec les autres, de construire des synergies qui vous permettront d'atteindre des objectifs toujours plus élevés.

### Pourquoi les mots et les représentations mentales ne sont pas le réel ?

Alors que vous lisez ces mots, ceux-là même qui sont devant vos yeux, écrits en noir sur blanc, il se passe quantité de choses dans votre cerveau qui permettent de traduire ces signes en une représentation qui a un sens. Tout d'abord vous sélectionnez l'information utile. Vous dirigez votre regard vers les lettres et votre regard scrute en se déplaçant de gauche à droite, de manière à ce qu'une image de ses lettres se forme sur votre rétine. Celle-ci est composée de cellules visuelles, des cônes et des bâtonnets. Ces cellules nerveuses sont elles-mêmes reliées à des nerfs optiques qui vont projeter cette image sur votre cortex visuel. Puis par une série d'opérations cette information sera structurée, simplifiée et peut-être même arrangée pour pouvoir être reliée à vos connaissances initiales. C'est par ce principe que la phrase que vous êtes en train de lire aura peu à peu donné lieu à une représentation signifiante.

Et ce faisant, chacun d'entre nous, à partir d'une même information se constitue une carte du monde qui est tout à fait personnelle. La PNL apporte un modèle de la cognition et de la communication qui permet d'expliquer comment se construit le sens. C'est un modèle des transformations qui permettent de passer de la **structure de surface**, c'est-à-dire les mots, à

l'**expérience de référence** <sup>(1)</sup>, c'est-à-dire le réel tel qu'il était observé, que l'on appelle **structure profonde** ? <sup>(2)</sup>

Le modèle de la communication est donc fortement relié au modèle de la compréhension, c'est pourquoi nous parlons de « Modèle de la communication PNL » mais également de « Modèle de la Cognition PNL », la cognition étant l'ensemble des processus mentaux de traitement de l'information.

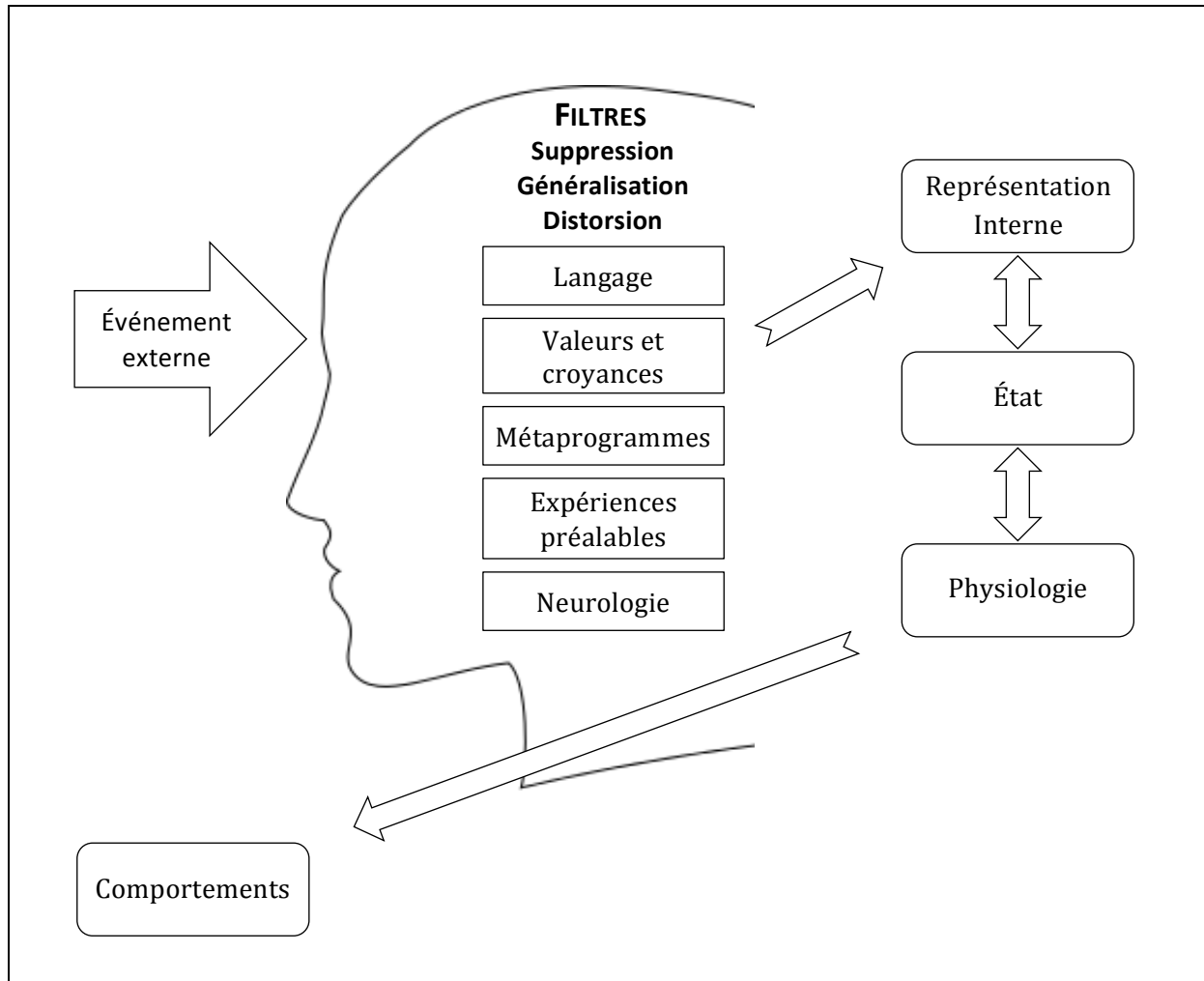


Figure 2: Le Modèle de la Cognition PNL

On se rend aisément compte de la complexité des traitements de l'information et il est facile de réaliser que **la majorité de ces processus est inconscient**. Aussi comment rendre compte des processus inconscients qui permettent toutes ces transformations de l'expérience sensorielle jusqu'à la signification, alors que la majorité des traitements de l'information se passe à un niveau inconscient ? Et comment prendre le contrôle de ces processus ?

<sup>1</sup> Certains formateurs PNL évoquent une notion de structure de référence. Ceci n'est pas dans notre carte du monde et nous ne considérons comme valide que le concept « d'expérience de référence ».

<sup>2</sup> Ce modèle est issu des travaux de Noam Chomsky, l'un des linguistes les plus importants de l'histoire des sciences du langage. En 1957, il a écrit « Syntactic Structures », un ouvrage fondamental dans lequel il explique de manière très savante les transformations qui relient la structure de surface à la structure profonde. Le modèle s'appelle la « grammaire générative transformationnelle ». John Grinder, qui était linguiste en était un fin connaisseur. C'est en collaborant avec Richard Bandler que John Grinder a intégré la Grammaire Générative Transformationnelle à la PNL en s'attachant à rendre ce modèle simple, facile et utile pour le Praticien PNL.

## Les caractéristiques de la partie inconscience de la cognition

L'une des fonctions essentielles de la partie inconsciente de cognition, c'est de **stocker des souvenirs** et de pouvoir les utiliser, les ramener à la conscience. C'est notre mémoire à long terme. Elle stocke deux types d'information. Les premières sont reliées au temps et à des événements. C'est par exemple le souvenir de notre premier animal domestique, ou celui de vos vacances. Les secondes sont atemporelles, c'est-à-dire que la relation au temps n'est pas essentielle. Ce sont entre autres les savoir faire, les connaissances conceptuelles, nos croyances, nos valeurs...

Cette partie inconsciente de notre cognition est également celle qui nous permet de **faire des associations** entre différentes choses ou différentes idées, sans même y réfléchir. C'est par exemple se rappeler d'un événement ou situation à partir d'un indice comme une odeur. Pensez par exemple à l'histoire de la madeleine de Proust. L'auteur raconte en effet que des années après son enfance, la sensation d'un thé et de miettes du gâteau lui rappelèrent avec une vive intensité toute une partie de sa vie d'enfance : « ... et tout Combray et ses environs, tout cela qui prend forme et solidité, est sorti, ville et jardins, de ma tasse de thé. »

Et tous ces souvenirs sont organisés dans cette partie inconsciente votre cognition, dans la mémoire à long terme. Dans cette mémoire à long terme, dans cet inconscient, il y a de « bonnes choses », d'énormes quantités de ressources utiles, des savoirs, des émotions positives, des souvenirs agréables etc. Il y a également des émotions négatives avec des problèmes qui sont non résolus. La fonction de l'inconscient est **d'organiser ces souvenirs** temporels et atemporels et de les relier les uns aux autres.

L'inconscient a également une **fonction de protection**. Chacun de nous sait que certains souvenirs pénibles sont rangés quelque part au fond de nous. Ceci nous permet d'éviter d'y penser en permanence et de souffrir. Ce faisant, l'inconscient est également en charge des émotions comme la joie ou de la peine,

L'inconscient est également en charge du **filtrage et du traitement primaire des informations** en provenance de l'environnement ou de notre corps... en effet notre corps est en permanence bombardée par des dizaines des centaines voire des milliers d'informations par seconde alors que notre conscience, la partie consciente de notre cognition, ne peut en traiter que  $7 \pm 2$  informations à la fois. C'est donc en quelque sorte notre inconscient qui décide quelle sera l'information qui arrivera jusqu'à notre conscience.

Et l'inconscient assure également des fonctions vitales comme **faire fonctionner le corps et le préserver**. Par exemple les battements de votre cœur, votre respiration, mais aussi les réflexes de protection face à la douleur sont des processus inconscients.

Et par-dessus tout, notre inconscient, peut coopérer avec notre conscience, pour amener au niveau conscient toute l'information utile de manière à pouvoir la traiter à un niveau conscient. Par exemple, bien des personnes parviennent avec un peu d'habitude à prendre conscience des battements de leur cœur. Certains arrivent même à le ralentir ou à l'accélérer de manière consciente. <sup>(3)</sup>

---

<sup>3</sup> Aujourd'hui, les smartphones permettent d'installer des programmes de mesure du rythme cardiaque qui fonctionne en captant le pouls de votre doigt posé sur la camera de votre appareil. En contrôlant par exemple avec votre respiration, ou vos états émotionnels, vous pourrez être surpris de constater que vous pouvez directement influencer sur votre rythme cardiaque. Avec un peu d'entraînement, les résultats sont rapidement spectaculaires.

## Quelques concepts de la PNL concernant le langage

Les mécanismes de codage et le décodage de l'information sensorielle sont essentiellement inconscient mais peuvent être maîtrisés consciemment. La PNL s'attache à créer des modèles pour décrire cela.

**Présuppositions** dans le langage. Cela concerne tout ce qui n'est pas clairement dit ou écrit et qui est pourtant présent quand on « lit entre les lignes ». Vous pouvez approfondir votre maîtrise des présuppositions pour deux objectifs majeurs :

- Reconnaître : vous pouvez reconnaître les présupposés, les implicites, voire les manipulations, qui sont dans ce que dit une personne.
- Utiliser : vous pouvez utiliser les présuppositions dans le but d'influencer les représentations internes d'une personne, et découvrir comment le faire avec intégrité.

La **hiérarchie des idées**. C'est le niveau d'abstraction dans le langage est-ce que les pensées sont :

- **Globales**, générales, abstraites souvent plus abstraites et parfois floues
- **Spécifiques**, détaillées, précises, souvent concrètes et parfois entortillées.
- **Associatives**, métaphoriques, souvent imagées, parfois décousues.

Le **métamodèle du langage** est une autre manière de repérer la manière dont le langage est une transformation de l'expérience subjective. Chaque fois que nous communiquons, trois phénomènes surviennent :

- Nous **généralisons** en utilisant des informations globales à partir d'expériences particulières
- Nous **distordons** en adaptant les informations à notre carte du monde
- Nous **supprimons** et **sélectionnons** de l'information pour ne pas être submergé par des choses non pertinentes

Les **cadres du langage** et la **linguistique quantique**<sup>(4)</sup> sont des structures fondamentales du langage qui permettent de donner une orientation et une énergie à ce qui est dit, de manière à affecter les représentations mentales de l'autre. Le but est d'obtenir un changement, une prise de conscience en utilisant des formes syntaxiques, des structures de langages qui invitent l'autre à penser de manière totalement différente.

## La communication sensorielle

Dans le modèle de la communication et de la cognition PNL, le VAKO est un élément fondamental. Car toute l'information qui est contenu dans notre esprit, provient à l'origine de notre expérience sensorielle. Il en résulte que notre langage est empli de métaphores. Et pour mieux établir le rapport avec l'autre, il peut être très utile de communiquer sur le même canal sensoriel : visuel si l'autre est visuel, auditif si l'autre est auditif... Il est donc important que vous puissiez être capable d'utiliser au choix un langage qui soit visuel, auditif, kinesthésique... de manière à vous adapter au registre sensoriel de l'autre. C'est l'un des moyens qui permet de rejoindre l'autre dans sa carte du monde.

Parfois au contraire vous pouvez être amené à aider l'autre à changer de système représentationnel si cela peut lui être utile pour percevoir différemment la réalité. Pour cela

---

<sup>4</sup> **Linguistique quantique** est un terme qui a été popularisé par Tad James.

vous vous accorderez sur son propre système représentationnel (synchronisation) puis, peu à peu, vous transiterez vers un système de représentation que vous jugerez plus utile (guidage).

Mais la communication est aussi la **signification** qui est associée à l'expérience sensorielle ; elle comprend deux composantes :

- L'**émotion** qui est du domaine du ressenti
- La **pensée** et les idées qui forment un contenu abstrait

Ainsi la communication allie trois registres :

- Le VAKOG
- Les émotions
- La pensée et les idées

S'assurer que l'on a compris l'autre implique de s'intéresser à ces trois niveaux, par exemple en le reformulant.

---

**Reformulation avec le langage sensoriel (durée 20 mn)**

---

Dans les exemples suivants, identifiez la ou les modalités sensorielles utilisées (entourez la ou les lettres pertinentes), l'idée et l'émotion présentes. Ensuite, reformulez en utilisant une autre modalité sensorielle, tout en préservant le sens de la phrase, c'est à dire l'idée et l'émotion.

**Énoncé :** Je me sens comme un lion en cage

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** Je ne vois pas clairement ce que tu veux dire

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** C'est comme si d'un coup je ne pouvais plus me contenir. Je vois rouge, je me mets à bouillir et j'explose.

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** Par moment avec tous ces bruits de couloir, j'ai la tête comme une grosse caisse

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** Je me sens vraiment à cran et je ne sais plus par quel bout prendre les choses

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** C'est sans fin et jamais on ne pourra se dire qu'on peut oublier cette histoire

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** J'ai le goût d'entreprendre, je sens bien les choses alors je trouve toujours la bonne recette pour réussir

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** Quand j'entends que le corps et l'esprit forment un système, je me dis que c'est une porte ouverte sur une conception complètement différente de la manière dont on accède à ses propres ressources.

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** La PNL m'a appris à voir les choses sous différents angles et m'a ouvert d'autres perspectives. C'est une autre carte du monde.

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

**Énoncé :** Quand tu réalises que tu deviens capable de ramener à volonté des ressources dont tu n'avais pas conscience jusqu'alors, alors tu te sens aussi capable d'abattre des montagnes.

**Système(s) sensoriel(s) :** V A K O G Di

**Idée :**

**Émotion :**

**Reformulation :**

## La hiérarchie des idées

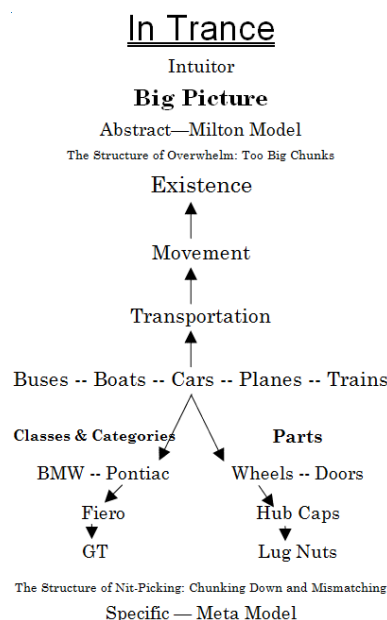
Dans une négociation, pour parvenir à un accord, ou pour faire se rejoindre des points de vue, il peut souvent être utile de prendre du recul, d'adopter une vue « hélicoptère ». Et ce faisant, vous prenez en compte des paquets d'information plus ou moins gros. C'est-à-dire que vous fractionnez la réalité en fractions (chunks) de taille variable pour avoir le meilleur niveau d'analyse. En PNL, ces fractions de la réalité s'appellent des « chunks ». Et le jargon PNL utilise le mot « chunker » de « to chunk » en anglais, qui veut dire fractionner.

Ceci donne trois expressions métaphoriques typiques du jargon PNL :

- **chunker vers le haut** signifie qu'on prend de la hauteur, qu'on dirige l'attention vers ce qui est plus général ou plus abstrait.
- **chunker vers le bas** signifie que l'on dirige son attention vers les détails
- **chunker latéralement** signifie qu'on reste au même niveau conceptuel tout en s'intéressant à une autre fraction de la réalité

### Chunking : Fractionnement, découpage de l'information

Chunker vers le haut est très pratique pour faire des suggestions, pour explorer des pensées et des idées nouvelles, pour élaborer de nouveaux projets alors que chunker vers le bas permet de passer de l'abstraction à l'implémentation, à l'opérationnalisation des actions concrètes. Pour cela, il suffit de voir la pensée et les représentations internes comme un espace structuré et hiérarchisé. Utiliser la hiérarchie des idées permet de maîtriser cet art de la communication qui consiste à aller de l'abstraction au spécifique et vice-versa, tout autant que de travailler en pensée latérale, par analogie. C'est même, comme vous le découvrirez plus tard un des moyens de créer la transe hypnotique.



Tiré de « Advanced Neuro Dynamics Inc », 1989

## Chunking vers le haut

Chunker vers le haut est utile pour obtenir un accord mais aussi pour séparer l'attention du comportement ou encore pour amener les personnes dans un état réceptif propice à accepter vos suggestions. Pour cela vous pouvez poser les exemples de questions suivantes :

- A quoi ce rapporte cet exemple ?
- Dans quel objectif, dans quel but ?
- Quelle est votre intention ?

Ces questions amènent à prendre de la hauteur, et à se poser la question du « pourquoi ».

### Chunker vers le bas

Nous chunkons vers le bas essentiellement pour obtenir des détails et des éléments spécifiques. Nous chunkons également vers le bas pour étayer un accord, mais ce peut aussi être pour remettre quelqu'un « les pieds sur terre ». Pour cela vous pouvez poser les exemples de questions suivantes :

- Quels sont les exemples pour cela ?
- Et quoi spécifiquement ?
- Et toute question qui permet de repérer ses généralisations, des distorsions ou des éléments manquant.

Ces questions permettent de s'ancrer dans le réel et de poser la question du « comment » et du « quoi ».

### Chunker latéralement

Nous chunkons latéralement pour obtenir d'autres exemples. Cela peut être pertinent pour élargir le débat ou encore pour trouver d'autres cas où le débat serait encore plus pertinent. Souvent le chunk latéral est effectué après avoir chunké vers le haut puis vers le bas pour trouver d'autres situations reliées à la situation courante.

- Dans quels autres cas cela est également vrai ?
- Et quelles autres situations sont concernées ?
- Et toute autre question incitant à élargir en restant au même niveau.

Ces questions sont très utiles pour permettre les transferts d'apprentissages, l'élargissement de conclusions ou encore pour redynamiser une conversation.

## Les limitations de la conscience et le chunking

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| La conscience peut contenir $7 \pm 2$ chunk à la fois |
|-------------------------------------------------------|

Cette « règle » de limitation de la cognition humaine a été énoncée par George A. Miller, en 1956, dans un célèbre article scientifique : « The Magical Number Seven, Plus or Minus Two » (« Le chiffre magique Sept, plus ou moins Deux »). Miller y montre que le sept est approximativement au nombre maximal d'éléments que l'esprit humain est capable de traiter à un instant donné. C'est par exemple le nombre de stimuli qu'une personne est capable de percevoir simultanément. C'est aussi le nombre d'éléments (mots, lettres, nombres, concepts...) qu'une personne est capable de traiter à un instant donné.

C'est à cause de cette limitation que l'esprit humain fractionne la réalité en éléments, qu'il les rassemble pour en faire des concepts plus globaux, ou qu'il les divise en éléments spécifiques. Ceci lui permet en quelque sorte de déplacer une fenêtre sur la réalité, et de zoomer ou dé-zoomer selon qu'il a besoin de détails ou d'une vue d'ensemble.

### Le cas des exemples

Les exemples peuvent être utilisés pour chunker dans les trois directions :

| <b>Demandez autant de fois que nécessaire :</b>  | <b>Pour chunker :</b> |
|--------------------------------------------------|-----------------------|
| « De quoi ceci est il un exemple ? »             | vers le haut          |
| « Quels autres exemples pourriez vous donner ? » | latéralement          |
| « Quels sont les exemples de cela ? »            | vers le bas           |

---

**Fractionner un objectif ( 15 mn)**

---

En paires (A, B) ou en triades (A, B, C), A joue le rôle du Client tandis que B et éventuellement C jouent le rôle de Coach.

Le but de l'exercice est de faire spécifier l'objectif de A puis de l'amener à en percevoir les détails ainsi qu'une vue d'ensemble ainsi que les variantes possibles.

**Ressources et rapport**

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

**Identification de l'objectif et écoute réflexive**

Le Coach demande l'objectif, à l'aide de questions simples comme

- « De quel objectif souhaiterais tu que nous parlions ? »
- « Y a t il quelque chose que tu souhaites obtenir ? »

ou toute autre question d'introduction.

- Le coach écoute la réponse et la reformule

**Fractionnement et écoute réflexive**

En fonction du niveau et de la richesse de la réponse, le coach invite le client à « chunker » vers le haut, vers le bas, ou latéralement.

- Le coach s'attache à utiliser au moins deux fois chaque type de question.
- Le coach écoute chaque réponse et reformule

**Reformulation de l'objectif fractionné**

Au bout de 9 minutes, le coach reformule ce qu'il a compris et demande au client si il a bien compris.

**Feedback et futurisation**

Le coach demande un feedback à son Client pour savoir :

- Qu'est ce qui a changé dans la représentation du client ?  
Note : Certains clients sont très évasifs. Cela peut être le moment de poser une ou deux questions supplémentaires pour les amener chunker vers le bas. Parfois c'est l'inverse.
- Comment le client a-t-il ressenti le questionnement ?

## Le langage de suggestion et introduction au modèle de Milton

---

### Pourquoi un langage pour suggérer ?

Dans certains métiers l'influence est une compétence essentielle. C'est le cas par exemple pour les managers, les politiciens, les spécialistes de la relation d'aide, les enseignants, ou encore les parents soucieux de transmettre des valeurs à vos enfants. Certains communicateurs semblent être beaucoup plus efficaces que d'autres, ils semblent avoir une aisance naturelle pour utiliser leurs capacités d'influence. Et on peut se poser la question à propos de ses capacités : est-ce une compétence que l'on développe, ou est-ce un don de naissance ? Il y a-t-il un secret de la communication efficace, y'a-t-il des clés cachées qui permettent de trouver le mot juste qui permet de manipuler les autres à leur insu ? Ou bien est-il possible de modéliser l'influence de grands communicateurs, de grands influenceurs, afin de développer soi-même ses propres compétences, et d'agir avec intégrité ?

Dans cette section vous allez apprendre comment utiliser le langage pour atteindre vos objectifs de communication et agir sur les conversations pour obtenir plus de généralités, et donc plus d'ambiguïté ou au contraire plus de spécificité, et donc plus de précision.

Dès les débuts de la PNL, Richard Bandler et John Grinder, se sont attachés à modéliser les compétences de communication de grands thérapeutes comme Virginia Satir ou Milton Erickson. Et ce faisant ils ont constaté que les compétences de Virginia Satir ou Milton Erickson pouvaient parfaitement être décrites et modélisées, de manière à être apprises puis être réutilisées par d'autres. Ils ont mis à jour des méthodes tout-à-fait spécifiques que Virginia Satir utilisait non seulement pour obtenir de l'information le plus exactement possible, et aussi pour permettre aux personnes de changer de manière quasi « quantique » à la suite de prises de consciences subites. Ce faisant ils ont également montré comment Milton Erickson pouvait de manière parfaitement symétrique utiliser un langage flou imprécis et suggestif pour induire des changements durables.

Le choix de l'un ou l'autre type de langage permet d'amener les personnes à construire des représentations mentales plus abstraites ou plus spécifiques, en suggérant plus d'ambiguïté et plus de choix ou au contraire plus de précision et plus de directivité.

### Qu'est que le langage de suggestion en PNL

Avant de donner les éléments qui composent le langage de suggestion tel qu'il est utilisé en PNL, je vous propose de relater une expérience qui a été réalisée par le psychologue Bertram Forer, en 1948, et qu'il a appelé Effet Barnum, du nom d'un célèbre homme de cirque particulièrement « baratin ».

Forer cherchait à s'intéresser au langage de suggestion et en particulier celui qui était utilisé par les astrologues, les graphologues mais aussi les politiciens, les séducteurs... Pour étudier cela, il proposa un groupe d'étudiants de réaliser un test de personnalité. Et en guise d'analyse de personnalité, il a remis à chacun des étudiants la même description, construite à partir d'un recueil d'horoscopes, dont voici le texte :

« Vous avez besoin d'être aimé et admiré, et pourtant vous êtes critique avec vous-même. Vous avez certes des points faibles dans votre personnalité, mais vous savez généralement les compenser. Vous avez un potentiel considérable que vous n'avez pas encore utilisé à votre avantage. À l'extérieur vous êtes discipliné et vous savez vous contrôler, mais à l'intérieur vous tendez à être préoccupé et pas très sûr de vous-même. Parfois vous vous demandez sérieusement si vous avez pris la bonne décision ou fait ce qu'il fallait. Vous préférez une certaine dose de changement et de variété, et devenez insatisfait si on vous entoure de restrictions et de limitations. Vous vous flattez d'être un esprit indépendant ; et vous n'acceptez l'opinion d'autrui que dûment démontrée. Vous avez trouvé qu'il était maladroit de se révéler trop facilement aux autres. Par moment vous êtes très extraverti, bavard et sociable, tandis qu'à d'autres moments vous êtes introverti, circonspect, et réservé. Certaines de vos aspirations tendent à être assez irréalistes. »

À la suite de quoi il demanda à chacun des étudiants de noter l'exactitude et la pertinence de cette évaluation de sa propre personnalité. Pour cela, il a demandé d'utiliser une échelle de zéro (médiocre) à cinq (excellent). Et les résultats furent que les étudiants estimèrent en moyenne que la qualité de ce rapport était de 4,26. Ce texte a donc été jugé comme particulièrement convaincant par la très grande majorité des étudiants. Cette expérience qui a été refaite de très nombreuses fois, a donné des résultats similaires dans des contextes très différents.

La question qui se posait alors aux scientifiques, était de déterminer les caractéristiques de ce langage, qu'ils ont dénommé langage de suggestion (ou langage de Milton, langage flou etc...).

### Les caractéristiques du langage de suggestion

Les études scientifiques se sont multipliées pour trouver les caractéristiques générales du langage de suggestions. Actuellement trois caractéristiques majeures se dégagent :

- Les personnes doivent croire que le message s'applique à elle-même et seulement à elle-même.
- La personne doit croire en l'autorité et en la fiabilité de l'émetteur du message
- Le message délivré doit faire état de fait et de traits qui sont « socialement acceptables »

Mais les créateurs de la PNL ont été beaucoup plus loin dans leur développement d'un langage de suggestions. Ils se sont attachés à repérer systématiquement tout ce qui peut être utile pour pouvoir délivrer et suggérer un message. Pour cela ils ont non seulement modélisé d'excellents communicateurs comme Milton Ericsson mais ils ont également expérimenté énormément de pistes.

### Des structures linguistiques particulières appelées cadres

En PNL, il y a des structures linguistiques que l'on appelle « cadres ». Ce sont des structures linguistiques très simples qui permettent d'obtenir des résultats précis.

Le **cadre d'agrément** permet de répondre avec un point de vue différent tout en ne mettant pas en cause le point de vue de l'autre, c'est à dire en respectant son modèle du monde. Ce cadre a pour effet de permettre à chacun d'exprimer un point de vue en le connectant à celui de l'autre personne, facilitant ainsi la convergence de positions même très différentes.

**Mise en pratique :** Répondez à une opinion X en énonçant le contraire ou au moins un point de vue différent en le connectant par ET : « [X] **ET** [Y] »

Comparez avec une formulation analogue utilisant MAIS.

Note : N'hésitez pas à parler de sujets sensibles, y compris politique, avec des arguments forts (rappelez vous que c'est un jeu de rôle)

Le **cadre comme-si** consiste à envisager une possibilité et à faire comme si cette possibilité est réalisée. Il s'agit de poser la question « Et qu'est-ce qui se passerait si... ? » Ceci a pour effet de suggérer à la personne de se représenter la chose et d'en envisager les conséquences.

**Mise en pratique :** Le coach demande à son client quelle comportement non désiré il aimerait changer. Ensuite, le client demande au client « Et si tu [inverse du comportement], qu'est ce que cela changerait ? »

Coach demande un feedback à son client.

L'**implication conversationnelle** consiste à utiliser une phrase de type si ceci alors est-ce que nous obtiendrons cela.

**Mise en pratique :** Coach demande au client un comportement [C] à changer. Il lui fait reformuler et cherche une tâche simple [T] qui lui permettrait de changer le comportement. Le Coach demande alors : « Si tu réalises [T] alors cela veut dire que tu es capable de [inverse de C] ? ». Quand client répond « oui » alors Coach prescrit la tâche.

Coach demande un feedback à son client.

Les **question tag** (terme difficilement traduisible en français) sont des expressions finales, interrogatives et courtes comme :

- « N'est-ce pas »,
- « C'est bien cela ? »
- « Tu veux bien ? »
- etc.

Ces questions sont destinées à obtenir une réponse prédéterminée de l'autre, généralement un « oui » ou un « non ». Par exemple quand vous demandez « C'est bien cela ? », vous vous attendez à ce que l'autre personne réponde « Oui ». Ces questions sont ni plus ni moins que des suggestions de réponse, généralement par oui ou par non.

**Mise en pratique :** Une personne énonce une idée générale et une autre propose une formulation contenant cette idée ainsi qu'une question tag :

Exemple 1 :

- Idée générale : « Faire quelque chose »
- Réponse : « Je suppose que vous savez le faire. N'est-ce pas ? »

Exemple 2 :

- Idée générale : « Hésiter à faire l'exercice »
- Réponse : « En faisant l'exercice maintenant vous vous sentirez rapidement à l'aise. Ce n'est pas vrai ? »

## Présuppositions

Le langage des suggestions fait intensément appel à ce que l'on appelle des présuppositions. Ce sont des suppositions préalables, des hypothèses de base, ce sont des informations qui sont implicitement contenues dans un énoncé et que la personne décodera un niveau plus ou moins conscient. Par exemple dans la phrase « Marie a cessé de fumer », la présupposition est que Marie fumait auparavant. Il existe un certain nombre de présuppositions très utilisées en PNL. Une liste en est donnée dans le tableau ci-dessous.

| <b>Présupposition</b>   | <b>Indice</b>                                               | <b>Exemple</b>                                                                         |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Existence               | Noms                                                        | Les <u>Schmorls</u> ont cette capacité à détecter les pensées des autres.              |
| Possibilité/nécessité   | opérateur modal                                             | Vous <u>pouvez</u> sentir l'humeur de la foule rien qu'à écouter sa clameur.           |
| Cause/effet             | « ... cause... », « Si ... alors ... »                      | <u>Si</u> c'est la récession <u>alors</u> plus rien ne pourra empêcher la catastrophe. |
| Équivalence complexe    | « ... est... », « ... veut dire... »                        | Elle fronce les sourcils, cela <u>veut dire</u> qu'elle n'est pas d'accord.            |
| Conscience              | Verbes sensoriels (VAKOG)                                   | Ayez conscience de la sérénité que l'on <u>ressent</u> sur cette plage.                |
| Temps                   | Temps du verbe, « arrêter », « maintenant », « pas encore » | La question est de savoir <u>quand</u> il sera prêt pour réussir sa mission.           |
| Adverbe/adjectif        | adverbe ou adjectif                                         | Ces manifestants <u>irresponsables</u> vont encore déclencher une catastrophe.         |
| Ou inclusif ou exclusif | conjonction « ou », juxtaposition de propositions           | On peut obtenir les choses par la force <u>ou</u> par la ruse.                         |
| Ordinal                 | Une liste ou une énumération                                | Il y a trois sortes de pouvoir : militaire, financier et politique.                    |

**Les types de présuppositions**

Identifiez « soigneusement » le ou les types de présuppositions, et donnez rapidement votre ressenti éventuel. Si vous ne ressentez rien de particulier, notes le par « Ø ». Si vous ressentez quelque chose et vous ne savez pas précisément quoi, notez le par un « ? ».

| <b>Phrase</b>                                                                                                                            | <b>Type de présupposition</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Quand allez-vous vous cesser de faire comme si vous ne saviez rien ?</b>                                                              |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Les dérives financières sont le problème majeur du gouvernement.</b>                                                                  |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Si il avait su se retirer à temps, le parti aurait gagné les élections.</b>                                                           |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Sa bonne humeur permanente est très utile pour la cohésion de l'équipe.</b>                                                           |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>La question est de savoir quelle modalité est présente dans le message : visuelle, kinesthésique ou auditive.</b>                     |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Parmi les personnes capables, il n'y a que toi qui puisses vraiment réussir cette mission.</b>                                        |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>D'abord tu tends ta main et après ça on te mange le bras.</b>                                                                         |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Ici c'est toujours pareil, on me donne tout le travail.</b>                                                                           |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Si tu joues encore avec la nourriture, je devrais te priver de dessert.</b>                                                           |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Elle me l'a demandé si gentiment en me laissant vraiment la possibilité de m'organiser comme je voulais, alors j'ai dit « Oui ! »</b> |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |
| <b>Soit c'est toi qui le fait, soit c'est moi, il faut qu'on on décide.</b>                                                              |                               |
| Commentaire :                                                                                                                            |                               |

---

Lectures de pensées et présuppositions

---

(inspiré de Tad James, cursus de maître praticien)

Indiquez P ou L en face de chaque phrase numérotée selon qu'il s'agit de présuppositions (P), ou de lecture de pensée (L).

1. Je ne suis pas totalement convaincu de savoir si je peux ou non utiliser facilement les schémas de langage de la PNL, en particulier à la maison

- ☐ A. Il a une maison
- ☐ B. Il veut communiquer mieux
- ☐ C. Il est convaincu de quelque chose
- ☐ D. Il sait quand il est convaincu

2. Je ne vois pas pourquoi il réussirait mieux que moi

- ☐ A. Il pense qu'il n'est pas efficace
- ☐ B. Il veut être le meilleur pour faire bonne impression
- ☐ C. Il sait quand il obtient un bon résultat
- ☐ D. Ses relations de travail sont plus efficaces que lui

3. Si je ne travaille pas plus, je vais droit dans le mur

- ☐ A. Il se sent démotivé
- ☐ B. Il ne sais plus par quel bout prendre les choses pour être efficace
- ☐ C. Il veut faire plus d'efforts et atteindre de meilleurs résultats
- ☐ D. Il a peur de ce qui peut arriver

4. Je dois arrêter de me freiner moi-même en m'imposant des contraintes inutiles

- ☐ A. Il ne peut pas s'empêcher de se « saboter » lui-même
- ☐ B. Il se sent pris à son propre piège
- ☐ C. Il a pris une décision
- ☐ D. Il sait comment il se « sabote » lui-même

5. Je me sens bien mieux depuis que j'ai décidé ce qui est bon pour moi

- ☐ A. Il a des sensations et des émotions
- ☐ B. Maintenant, il a clairement plus de contrôle sur sa propre vie
- ☐ C. Il fait quelque chose qui lui a permis de modifier ses états internes
- ☐ D. Il a réglé ses problèmes personnels

6. Cette formation m'a fait du bien, j'ai compris comment changer et atteindre mes objectifs

- ☐ A. Il a changé positivement et il réalise maintenant plus de choses qu'avant la formation
- ☐ B. Il a compris les principes généraux de la formation
- ☐ C. Il a suivi une formation
- ☐ D. Il stagnait et n'avait pas de but dans la vie

7. Depuis la formation, je cherche à me mettre du côté « cause » plutôt que du côté « effet »

- ☐ A. Il a changé positivement et il réalise plus de choses qu'avant la formation
- ☐ B. Il a compris les principes généraux de la formation
- ☐ C. Il a suivi une formation
- ☐ D. Il stagnait et n'avait pas de but dans la vie

**Identifier le contenu de la présupposition majeure**

Pour chaque phrase, identifiez le type de la présupposition majeure et précisez en le contenu :

|                                                                                                                       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>1. Si il continue de se comporter comme cela je vais être obligé de prendre une sanction.</b>                      |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>2. Ce qui donne la pêche c'est qu'elle a toujours le sourire et qu'elle a toujours une petite phrase sympa</b>     |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>3. Si au moins il faisait respecter les règles de ponctualité, les réunions seraient nettement plus efficaces.</b> |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>4. Les gens sont généralement généreux et me donnent plus que ce que je peux attendre.</b>                         |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>5. Arrête de consulter des notes et écoutes moi un petit peu, s'il te plaît.</b>                                   |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>6. Chacun peut apprendre ce qu'il veut, il suffit d'y croire.</b>                                                  |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>7. Elle m'énerve trop : soit c'est elle qui part, soit c'est moi.</b>                                              |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>8. Après la pluie le beau temps.</b>                                                                               |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>9. Je ne peux pas apprendre tout cela parce que je n'ai jamais appris ce genre de chose.</b>                       |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>10. Vous n'avez pas le choix suivez cette procédure là c'est la seule qui marche.</b>                              |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>11. La première chose que je dois faire c'est découvrir comment avoir plus confiance en moi.</b>                   |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>12. C'est en forgeant qu'on devient forgeron.</b>                                                                  |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |
| <b>13. Il ne réussit pas « cela » parce qu'il est performant, il est performant parce qu'il fait « cela ».</b>        |        |
| Présupposition majeure :                                                                                              | Type : |

### Les commandes emboîtées

---

Les commandes emboîtées servent à suggérer les choses de telle manière que cela fonctionne. Elles ont la structure suivante :

- Deux éléments positifs : présupposez le comment-faire
- Une commande : affirmez le quoi faire en présupposant le résultat
- Pont vers le futur : présupposez la réussite

La clé est de délivrer les trois éléments dans une même phrase, clairement et posément avec une voix ferme et rassurante. Les présuppositions doivent être délivrées rapidement et de la manière la plus directe possible. Travaillez par trois et suivez les étapes :

#### Ressources et rapport

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

#### Spécification de l'objectif

Le Coach demande au Client de décider d'un résultat à atteindre. Le Coach pratique brièvement l'écoute réflexive et les questions ouvertes pour recueillir de l'information. La troisième personne observe.

#### Construire une « commande emboîtée »

Le Coach et l'Observateur s'écartent et construisent une phrase avec des commandes emboîtées

Le Coach ou l'Observateur dit la phrase

Le Coach et l'Observateur observent et calibrent les résultats

#### Feedback

Le Coach ou l'Observateur demande au Client ce qui a changé, puis demande un feedback.

#### Exemple : Si le **résultat à atteindre** est :

- Je veux maîtriser les structures de langages de suggestion

La phrase peut contenir les présupposés positifs suivants (**comment faire**) :

- Vous avez appris des choses très complexes comme [exemple]
- Le meilleur apprentissage est progressif comme pour [exemple]

Ainsi que l'action suivante (**quoi faire**) :

- Vous apprendrez progressivement comme pour [exemple]

Le **pont vers le futur** suivant :

- Qu'est ce qui sera possible ? Et quand ? dans quel but ?

#### La phrase pourrait être :

« L'utilisation des présuppositions est aussi complexe que de conduire une voiture, parce qu'au début il faut faire attention à tout. Une immersion progressive permet de maîtriser les choses complexes, même la conduite d'une voiture. Tu pourras t'entraîner en faisant d'abord des suggestions simples faciles puis de plus en plus élaborées et efficaces. Laquelle est la plus facile ? Dans quelles circonstances le pratiqueras-tu ? »

Vous pouvez vous aider du chunking latéral, ainsi que du chunking vertical (vers le haut ou vers le bas). Avoir la liste des présupposés et prendre le temps de réfléchir est aussi extrêmement facilitant, même si cela crée des « blancs », ce qui est normal en situation d'apprentissage. Une dernière chose, avant de commencer, pensez que le cadre « comme si » est l'un des plus puissant pour l'exercice.

## Linguistique quantique : Carré d'Aristote

Explorer les possibles :

|                                                                                                                     |                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Converse</b><br>Non A $\rightarrow$ B<br>Exemple :<br>Qu'est ce qui n'arriverait pas si tu le faisais ?          | <b>Théorème</b><br>A $\rightarrow$ B<br>Exemple :<br>Qu'est ce qui arriverait si tu le faisais ?           |
| <b>Opposé</b><br>Non A $\rightarrow$ Non B<br>Exemple :<br>Qu'est ce qui n'arriverait pas si tu ne le faisais pas ? | <b>Inverse</b><br>A $\rightarrow$ Non B<br>Exemple :<br>Qu'est ce qui arriverait si tu ne le faisais pas ? |

---

### Exploration classique

---

Le but n'est pas de résoudre le problème mais d'obtenir un changement de perception.

#### Ressources et rapport

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

#### Spécification de l'objectif

Le Coach demande au Client quel comportement il aimerait changer

#### Questionnement quantique et écoute réflexive

Le coach demande « Qu'est ce qui arriverait si tu le faisais ? »

Le Coach écoute et reformule le « théorème » et puis conduit son client vers l'inverse ou la converse puis enfin vers l'opposé.

#### Futurisation et feedback

Le Coach demande à son client ce qui a changé dans sa perception

Le coach demande un feedback à son client

**Éléments facilitateurs :** Utiliser le cadre d'agrément et connectez vos phrases avec des expressions comme « et alors quand est ce que ... », « ou bien alors peut être que... », « et est il possible... ». Et pour conduire, demandez par exemple « Est ce que A cause B ? » et ensuite « et dans quel cas est ce que l'opposé de A peut causer B » ou bien « et dans quel cas est ce que A peut causer l'opposé de B » et ensuite demandez « et dans quel cas est ce que l'opposé de A peut causer l'opposé de B »

#### Par exemple :

Client dit : « Je ne veux plus être anxieux quand je rencontre des inconnus ! » Et Coach peut dire :

- « Est ce que rencontrer des gens vous cause d'être anxieux »
- « Et peut être que parfois ne pas rencontrer des gens vous cause aussi d'être anxieux ? »
- « Et il se peut que parfois rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux ? »
- « Et quand est ce que ne pas rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux ? »

**Variante** – Créer la **confusion** en posant toutes les questions d'un coup : « Est ce que rencontrer des gens vous cause d'être anxieux ou peut être aussi que parfois ne pas rencontrer des gens vous cause aussi d'être anxieux et il se peut aussi que parfois rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux à moins que vous sachiez quand est-ce que ne pas rencontrer des gens vous cause de ne pas être anxieux ? »

### Schéma quantique

---

Identifiez un conflit interne, ou une partie désire réaliser la chose alors qu'une autre partie désire autre chose. Pour cela, demandez :

- Quel est le comportement que vous souhaitez changer ?
- Quel est le but recherché (ou intention) par cette partie de vous qui cause ce comportement ?
- Est-ce que vous vous rendez compte que rien qui soit moins que la réalisation totale [l'opposé du comportement] n'est pas complètement [partie du but recherché]

Ce processus utilise trois schémas :

- L'opposé (linguistique quantique)
- La logique inductive (de l'exemple à la généralisation)
- Les ambiguïtés (ponctuation et syntaxe)

---

### Présuppositions avancées (durée 7 minutes maximum)

---

Le but de ce processus est d'apprendre comment « assouplir » le modèle du client, pas forcément de résoudre ses problèmes. Pour cela, vous mettez en évidence les présuppositions du client et vous les questionnez, puis vous suggérez une piste sous forme de solution, et vous demandez un feedback :

#### Ressources et rapport

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

#### Identification de l'état problème et écoute réflexive

Le Coach demande au Client de quel problème il souhaite parler

Le coach valide sa compréhension en reformulant

#### Identification des présuppositions

Le Coach **identifie les présupposition les plus basiques** et les note.

- Le Coach demande : « Comment se fait-il que pour l'instant ce soit un problème? »
- Le Coach identifie toutes les présuppositions qui sont dans la réponse et les note.

#### Identification de la présupposition la plus impactante

Le Coach détermine lesquelles ont le plus grand impact sur le problème

#### Restructuration

Le Coach restructure la réponse sous forme de question et y présuppose une solution. Le but est de ramener les présuppositions au niveau de la conscience

*Comment faire ?*

- En faisant une lecture de pensée à propos de la solution qui marchera
- En posant la question qui le présuppose

*Concrètement :*

- Le Coach reformule le problème
- Le Coach pose la question contenant le présupposé de solution
- Le Coach écoute la réponse du Client

#### Futurisation et feedback

Le Coach demande au Client ce qui change dans sa perception

Le Coach demande un feedback au Client

Note : Le Coach peut prendre son temps pour identifier les présupposition et construire sa réponse.

---

**L'usage conscient du langage**

---

Éléments et techniques pour l'usage conscient du langage :

**Chunker**

Utiliser un langage flou et ambigu (chunk up) ou au contraire précis et factuel

**Langage de Milton**

Réutilisation et utilisation de langage non spécifique

**Cadre d'agrément**

« Je suis tout à fait d'accord et ... »

« J'apprécie que [...] et «

« Je respecte que [...] et «

Éviter les mots « mais » et « comprendre »

**Le cadre objectif**

Pour chunker vers le haut et découvrir les motivations de chacun :

« dans quel objectif »

« pour quel résultat »

« quel résultats concrets souhaitez vous obtenir ? »

**Le cadre « Et si »**

Pour amener la personne à envisager les possibilités

« Et qu'est ce qui arrivait si [les mots du client, ou l'opposé]

**Le cadre de marche arrière (reformulation)**

Il permet de recentrer les personnes lorsqu'elles ont tendance à se disperser

Dans un moment, je vous demanderai de revenir sur tout ce nous avons discuté »

**Cadre de pertinence**

Pour questionner les sujets qui ne sont pas dans l'objet de la rencontre du jour.

« Comment cela est-il en relation avec l'ordre du jour que nous avons validés tous les deux »

**Le cadre de contraste**

Pour donner des points de repères à la personne, pour contraster les aspects essentiels, de manière à amener le client à prendre les décisions utiles :

« Et que diriez vous que je vous facture 250 000 XPF cette formation ? Mais sachez que je ne facturerai pas 250 000 CPF, seulement 100 000 XPF.

**Utiliser des mots pour créer des états internes positifs :**

Faites dire au moins 5 éléments positifs, et reformulez les

**Implication conversationnelles (Conditional Close)**

Par exemple le client vous dit « vous avez cette chemise en vert ? »

« Si nous l'avons en rouge, voulez vous l'acheter maintenant ? »

**Questions tag**

C'est le fait de poser une question à la fin de ce qu'on dit, de manière à obtenir une réponse convenue :

« Cette formation vous intéresse, n'est-ce pas ?

## Le langage de précision et métamodèle

---

### Pourquoi préciser ?

Lorsque quelqu'un relate une expérience ou un fait, il simplifie les faits et donc supprime une grande partie de cette expérience. D'ailleurs, expliquer dans les moindres détails, sans rien omettre nécessiterait un temps infini. Et d'une manière générale, nous ne conservons en mémoire qu'un résumé de l'expérience totale que nous avons vécue. De l'information est supprimée.

Lorsque survient une situation ambiguë, les interprétations peuvent changer en fonction de paramètres très surprenants. Par exemple, pour une scène où un homme pourrait dissimuler ou non une arme sous sa veste, les témoins sont plus enclins à penser qu'il est potentiellement dangereux si il est noir que si il est blanc. Si l'on montre à des personnes une image où une personne est en train d'en agresser une autre, il y a un blanc et un noir, et qu'on demande quelque temps plus tard qui agresse qui, il est plus probable que la personne désigne le noir comme le porteur de l'arme. Ce sont des distorsions manifestes. Une personne qui voit la personne aimée avec les yeux de l'amour distord également la réalité.

Enfin, lorsque quelqu'un déclare que son enfant ne travaille jamais, que son voisin fait toujours la gueule, que tous les arabes sont des voleurs, que plus aucun jeune d'aujourd'hui ne sait ce qu'est le travail... non seulement cette personne émet certes des jugements de valeur, mais surtout elle généralise. Elle généralise également quand elle déclare que boire de l'alcool avant de conduire est dangereux, que la cigarette cause la cancer, ou encore que bien manger permet de rester en bonne santé.

Quelle que soit l'information traitée, la personne crée une carte du monde qui lui est personnelle, à l'instant où elle en a besoin, avec les informations nécessaires pour se faire une représentation logique, cohérente et utilisable. Ce faisant, en chaque instant, elle peut non seulement comprendre sa propre représentation mentale, mais également savoir quelle information aller chercher pour compléter cette représentation, lorsqu'elle est incomplète. Et lorsque l'information nécessaire n'est pas disponible il est très probable que des détails soient ajoutés, modifiés ou supprimés de manière à rendre la représentation interne la plus cohérente possible.

Ainsi, pour mettre à jour de manière précise à quoi réfère une phrase ou un discours, trois mécanismes de base sont à prendre en compte :

- Distorsion
- Généralisation
- Omission/sélection

### Qu'est ce que le métamodèle ?

Le métamodèle du langage est une manière d'identifier et de décrire les généralisations, les distorsions et les suppressions dans le langage. Il repose entre autres sur un ensemble de questions qui permettent de collecter de l'information à propos de l'expérience subjective afin de préciser l'information, de la corriger et de la compléter de manière à obtenir un modèle du monde le plus complet et le plus exact possible.

Et la pratique du métamodèle est une compétence centrale du praticien PNL car elle permet à son client, ou à lui même d'accéder à des modèles du monde plus riches et plus utiles. Voici quelques exemples.

En management on entend parfois dire « On doit améliorer la production ». Dans cet objectif, le manager peut mettre la pression sur ses équipes pour produire plus en moins de temps, ce qui passe par une standardisation mais aussi entraîne des défauts, des ratés, des omissions par manque de temps... Mais il est possible que la demande initiale ne fût pas de produire plus de quantité, mais peut être de produire différents produits, ou même d'améliorer la qualité... Aussi, avant de prendre une initiative, il aurait été utile de demander de quelle production il est question, quelles sont les améliorations souhaitées, jusqu'à quel point améliorer, et quoi faire précisément...

Dans la vie courante, ce genre de mécompréhension est très fréquent. Parfois, on a l'impression que la connivence est telle qu'il est possible de se comprendre à demi mot. Ainsi, on peut avoir l'impression d'avoir une conversation très intéressante sans avoir réellement compris de quoi l'autre parlait. C'est ce qui est exploité dans les films ou au théâtre pour créer des situations burlesques basées sur des quiproquos<sup>5</sup>. L'utilisation du métamodèle permet de préciser et compléter l'information afin de clarifier la communication.

Un moyen pratique pour compléter l'information est de poser des questions comme « Qui ? », « Quoi ? », « Où ? », « Quand ? », « Comment ? » ou encore « Pourquoi ? ». Les cinq premières questions permettent de récupérer de l'information factuelle et sont très utilisées en PNL. La dernière, « Pourquoi ? » entraîne souvent des réponses moins factuelles qui sont même souvent des justifications, voire des rationalisations artificielles. Elle peut également être culpabilisante ou entraîner des sentiments négatifs comme dans la question « Pourquoi n'as tu pas fait tes devoirs ? » qui n'amène généralement pas d'information utile, au contraire.

|                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| La question « Pourquoi ? » est rarement utilisée en PNL. |
|----------------------------------------------------------|

La question « Comment ? » par contre est très utilisée et est même centrale depuis les débuts de la PNL dans la mesure où elle permet d'explorer les stratégies. Mais les concepteurs de la PNL ont rapidement compris qu'il est possible de créer un questionnement plus précis qui permet d'être très efficace dans la mise à jour et l'actualisation des représentations mentales.

### **Comment repérer les manques de précision ?**

Développer son acuité est un enjeu majeur en PNL. En ce qui concerne l'écoute, le repérage des généralisations, des distorsions et des omissions est un enjeu majeur. Il s'agit de s'entraîner progressivement à repérer de manière de plus en plus automatique ces violations du métamodèle, d'abord à un niveau global, puis de plus en plus spécifiquement.

---

<sup>5</sup> Quiproquo vient du latin « quid pro quo » qui signifie « quoi pour quoi ». Le quiproquo est le fait de prendre quelque chose à la place d'autre chose du fait d'un malentendu ou d'une compréhension imparfaite entre les personnes.

**Repérer des schémas de base du métamodèle**

Pour chaque énoncé, indiquez s'il s'agit :

- d'une généralisation,
- d'une omission,
- d'une distorsion

Inscrivez également un commentaire sur la nature de la violation du métamodèle. Parfois, il y a plusieurs choix possibles

| <b>Énoncé</b>                                                   | <b>G</b> | <b>O</b> | <b>D</b> |
|-----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Les humains sont tous les mêmes                                 |          |          |          |
|                                                                 |          |          |          |
| 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 aussi meilleur |          |          |          |
|                                                                 |          |          |          |
| Je ne peux quand même pas faire ça ?                            |          |          |          |
|                                                                 |          |          |          |

## **Comment donner ou retrouver de la précision au niveau global ?**

Pour donner ou retrouver de la précision à partir de l'analyse du langage, il est possible de poser des questions. La question est alors de déterminer quelle est la bonne question, en fonction du type de violation du métamodèle.

---

### **Techniques de questionnement globale**

---

En dyades, avec un Client et un Coach, ou en triades avec un Observateur.

#### **État de ressources et établissement du rapport**

Le coach se met dans un état de ressource et établit le rapport avec le client

#### **Questionnement initial**

Le coach demande

- « Quel est ton objectif ? »
- « En quoi est-ce important pour toi de l'atteindre ? »
- Le Coach reformule et pose à nouveau la question en incluant la reformulation

#### **Repérage des violations du métamodèle**

Le Coach, éventuellement aidé par l'observateur, repère :

- Les généralisations
- Les omissions
- Les distorsions

#### **Reformulation par l'écoute réflexive**

Le Coach (et l'Observateur) reformulent une généralisation, une omission et une distorsion.

#### **Recherche de l'intention positive**

Le Coach aide ensuite le Client à rechercher l'intention positive de ces violations :

- En quoi est-ce aidant pour toi de [généralisation]
- En quoi est-ce aidant pour toi de [omission]
- En quoi est-ce aidant pour toi de [distorsion]

#### **Changement de point de vue**

Et puis le Coach aide le Client à rechercher un contre exemple pour chaque :

- Et si tu ne faisais pas [généralisation], qu'est ce que cela changerait ?
- Et si tu ne faisais pas [omission], qu'est ce que cela changerait ?
- Et si tu ne faisais pas [distorsion], qu'est ce que cela changerait ?

#### **Pont vers le futur et Feedback**

Le Coach (et l'Observateur) demandent au client ce qui a changé dans sa perception

Le Coach (et l'Observateur) demandent un feedback au client.

## **Comment retrouver de la précision à un niveau spécifique ?**

Les trois grandes catégories de violations du métamodèle peuvent être subdivisées en catégories plus spécifiques. Elles sont résumées dans le tableau ci dessous :

| <b>Distorsions</b>          |                                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Présupposition              | Énoncé qui présuppose l'existence de quelque chose            |
| Lecture de pensée           | Attribuer une pensée, une intention...                        |
| Origine perdue              | Proverbes, dictons...                                         |
| Lien de cause à effet       | X « fait » quelque chose à Y                                  |
| Équivalence complexe        | X « veut dire » Y                                             |
| <b>Généralisations</b>      |                                                               |
| Quantificateurs universel   | Tous, toujours, jamais...                                     |
| Opérateurs modaux           | Il faut, je dois, je ne peux pas...                           |
| <b>Omissions</b>            |                                                               |
| Nominalisation              | Noms utilisés à la place de verbes comme « Communication »    |
| Verbes non spécifiques      | Verbes ayant un sens vague comme « faire », « procéder »...   |
| Suppression simple          | Il manque le complément d'objet : Il part (...)               |
| Manque d'index de référence | Utilisation de sujets vagues comme « on » ou « ils »...       |
| Suppression du comparatif   | Toutes les comparaison par rapport à rien : Il est plus grand |

Quelques exemples de questions pour mettre à jour chaque violation spécifique du métamodèle :

| <b>DISTORSIONS</b>               |                                                                      |                                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Distinction</b>               |                                                                      | <b>Question du métamodèle</b>                                      |
| <b>Présupposition</b>            |                                                                      |                                                                    |
| 1.                               | Toi qui a fait de la PNL, tu ne devrais pas avoir de conflits        | En quoi pratiquer la PNL supprimerait tous les conflits ?          |
| 2.                               | Vas tu le faire maintenant où demain ?                               | Qu'est ce qui te dit que je vais le faire ?                        |
| 3.                               | Pourquoi ne travailles-tu pas plus dur ?                             | Pourquoi devrais je travailler plus dur ?                          |
| 4.                               | Alors, ça t'intéresse à quel point ?                                 | Cela devrait nécessairement m'intéresser ?                         |
| <b>Lecture de pensée</b>         |                                                                      |                                                                    |
| 1.                               | Je sais que ça lui fera un choc                                      | Comment le sais tu ?                                               |
| 2.                               | Il ne m'apprécie pas du tout                                         | Sur quels éléments te fondes-tu ?                                  |
| 3.                               | Il fait ça pour se prouver qu'il existe                              | Comment peut tu en être certain ?                                  |
| 4.                               | Je suis désolé de vous déranger pour ça                              | Comment savez-vous que vous me dérangez ?                          |
| <b>Origine perdue</b>            |                                                                      |                                                                    |
| 1.                               | On sait bien que rien n'arrive par hasard                            | Qui a dit ça ?                                                     |
| 2.                               | L'échec est inéluctable ?                                            | Inéluctable selon qui ?                                            |
| 3.                               | C'est stupide de faire ce genre de chose                             | Cela est stupide selon qui ?                                       |
| 4.                               | Ce n'est pas bien de dire ce qu'on pense                             | Cela n'est pas bien selon qui ?                                    |
| <b>Relation de cause à effet</b> |                                                                      |                                                                    |
| 1.                               | Mon collègue me rend malade                                          | Comment fait-il pour te rendre malade ?                            |
| 2.                               | Éric est déprimé depuis qu'elle est partie                           | Comment son départ l'a-t-il rendu déprimé ?                        |
| 3.                               | Quand elle me regarde, ça me rend malade                             | Comment son regard fait pour te rendre malade ?                    |
| 4.                               | Sa voix stridente me glace                                           | Comment sa voix parvient-elle à te glacer ?                        |
| <b>Équivalence complexe</b>      |                                                                      |                                                                    |
| 1.                               | Un chat noir, c'est mauvais signe                                    | Comment le sais tu ?                                               |
| 2.                               | Il a les bras croisés c'est qu'il est fermé                          | Jamais personne n'est ouvert avec les bras croisés ?               |
| 3.                               | Si le sénateur dort, c'est qu'il n'est pas intéressé par son travail | Jamais une personne intéressée par son travail ne s'est assoupie ? |
| 4.                               | Si il ne dit rien, c'est qu'il se vengera !                          | Il veut se venger chaque fois qu'il se tait ?                      |

| <b>GÉNÉRALISATIONS</b>            |                                                                     |                                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Distinction</b>                |                                                                     | <b>Question du métamodèle</b>                      |
| <b>Quantificateurs universels</b> |                                                                     |                                                    |
| 1.                                | Il n'aime rien                                                      | Absolument rien ?                                  |
| 2.                                | Les jeunes sont fainéants                                           | Tous les jeunes ?                                  |
| 3.                                | Nos élus ne font aucun effort pour traiter les problèmes difficiles | Aucun effort ?                                     |
| 4.                                | Je vérifie toujours le travail des collègues                        | Toujours ? Tu n'as jamais omis de le faire ?       |
| <b>Opérateurs modaux</b>          |                                                                     |                                                    |
| 1.                                | Je ne peux rien entreprendre de bien                                | Qu'est ce qui t'en empêche ?                       |
| 2.                                | Je dois lui dire ses quatre vérités !                               | Qu'est ce qui t'y oblige ?                         |
| 3.                                | Les enfants ne doivent pas savoir                                   | Que se passerait il s'ils l'apprenaient ?          |
| 4.                                | Je dois faire un sans faute !                                       | Qu'est ce qui arriverait si tu n'y parvenais pas ? |

| <b>OMMISSIONS</b>                  |                                               |                                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Distinction</b>                 |                                               | <b>Question du métamodèle</b>                     |
| <b>Nominalisations</b>             |                                               |                                                   |
| 1.                                 | Je veux plus d'efficacité                     | Être efficace comment spécifiquement ?            |
| 2.                                 | La curiosité est le plus important            | Comment doit se concrétiser cette curiosité ?     |
| 3.                                 | Mais c'est un malade ce type !                | Comment précisément se comporte-t-il ?            |
| 4.                                 | Je veux connaître un état d'unicité           | Que ressentiras tu concrètement à ce moment là ?  |
| <b>Verbes non spécifiques</b>      |                                               |                                                   |
| 1.                                 | Je ne peux pas travailler avec elle           | Tu ne peux pas faire quoi spécifiquement ?        |
| 2.                                 | Il ne m'aime pas                              | De quel genre d'amour veux-tu parler ?            |
| 3.                                 | Je suis coincé dans mon travail               | En quoi es-tu coincé précisément ?                |
| 4.                                 | Quand elle commence, je crise ?               | Que fait elle précisément ? Tu crises comment ?   |
| <b>Suppression simples</b>         |                                               |                                                   |
| 1.                                 | Ca semblait une tâche impossible              | Semblait impossible à qui ? Impossible pour qui ? |
| 2.                                 | Je souhaite plus de résultats                 | Quels résultats précisément ? Combien de plus ?   |
| 3.                                 | J'ai beaucoup appris de toi                   | Tu as appris quoi spécifiquement ?                |
| 4.                                 | Les gens me laissent tomber                   | Qui spécifiquement ? Comment au juste ?           |
| <b>Index de référence manquant</b> |                                               |                                                   |
| 1.                                 | Les gens savent bien qu'il faut travailler    | Quels gens précisément ?                          |
| 2.                                 | Dans l'entreprise, on ne m'écoute pas         | Qui ne t'écoute pas ?                             |
| 3.                                 | Les gens aiment la PNL, c'est très à la mode  | Quels gens spécifiquement ?                       |
| 4.                                 | Ils ne font pas d'effort pour être performant | Qui ne fait pas d'effort                          |
| <b>Suppression du comparatif</b>   |                                               |                                                   |
| 1.                                 | Cette lessive lave plus blanc                 | Plus blanc que quoi ?                             |
| 2.                                 | Avec la PNL vous vous sentirez mieux          | Mieux par rapport à quoi ?                        |
| 3.                                 | Plus il y a de choix, mieux c'est             | Mieux que quoi ?                                  |
| 4.                                 | Je deviens plus calme                         | Plus calme par rapport à quand ?                  |

**Identifier les patterns et poser les questions (15-20 mn)**

Pour chaque phrase, identifiez au moins un des patterns du métamodèle (il peut y en avoir plusieurs) puis, pour chaque pattern, posez au moins une question en relation avec ce pattern là.

| Phrase                                                                     | Patterns |     |     |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|-----|-----|
|                                                                            | P 1      | P 2 | P 3 |
| Fais le maintenant !                                                       |          |     |     |
| Les gens sont moins généreux                                               |          |     |     |
| Quand je vois ses yeux partir dans le vague je sais qu'il écoute plus      |          |     |     |
| Je me sens bien                                                            |          |     |     |
| Quand les hirondelles volent bas c'est qu'il fera mauvais                  |          |     |     |
| Si tu ne peux pas te soigner toi-même, tu ne peux pas soigner les autres   |          |     |     |
| Tout le monde le dit, une fois adulte on change jamais vraiment qui on est |          |     |     |
| Cette lessive lave plus blanc                                              |          |     |     |
| Je dois être plus attentif si je ne veux pas un accident                   |          |     |     |
| La communication est vraiment médiocre dans cette entreprise               |          |     |     |
| Les gens ne font pas attention à moi                                       |          |     |     |
| Quand il raconte ses histoires ça me fait dormir                           |          |     |     |
| Je dois être calme quand j'apprends                                        |          |     |     |
| Vous n'avez aucune chance de réussir ce genre d'épreuve sportive           |          |     |     |
| Je crois que je ne suis pas clair                                          |          |     |     |
| Il n'y a pas beaucoup de clients qui aiment les cours                      |          |     |     |
| Si il me dit ce que je dois faire c'est qu'il n'a pas confiance en moi     |          |     |     |
| L'amour est le plus grand trésor que l'on puisse posséder                  |          |     |     |
| Ce n'est pas bon pour la santé de manger trop gras                         |          |     |     |
| Julie ne pense pas que je sois très efficace                               |          |     |     |
| Tous les patrons sont les mêmes                                            |          |     |     |
| Je ne peux pas répondre positivement à votre demande                       |          |     |     |
| Le regard des examinateurs me fait perdre mes moyens                       |          |     |     |
| On peut apprendre facilement                                               |          |     |     |
| Cette technique vous permettra d'être plus performant                      |          |     |     |
| Quand je dis quelque chose je le fais                                      |          |     |     |
| On ne met pas ses doigts dans son nez                                      |          |     |     |
| On va y aller ?                                                            |          |     |     |
| Le problème c'est ma dépression                                            |          |     |     |
| Ma mère pense que je suis trop bavard                                      |          |     |     |
| Ils disent que j'aurais pu faire des efforts                               |          |     |     |
| Magali devrait faire attention à la manière dont elle communique           |          |     |     |

Notations suggérées :

| Distorsions |                      | Généralisations |                          | Omissions  |                           |
|-------------|----------------------|-----------------|--------------------------|------------|---------------------------|
| <b>P</b>    | présupposition       | <b>QU</b>       | quantificateur universel | <b>N</b>   | nominalisation            |
| <b>LP</b>   | lecture de pensée    | <b>OM</b>       | opérateur modal          | <b>VNS</b> | verbe non spécifique      |
| <b>OP</b>   | origine perdue       |                 |                          | <b>SS</b>  | suppression simple        |
| <b>CE</b>   | cause à effet        |                 |                          | <b>IR</b>  | index de référence        |
| <b>EC</b>   | équivalence complexe |                 |                          | <b>SC</b>  | suppression du comparatif |

---

**Générer des patterns du métamodèle et apporter des réponses (15-20 mn)**

---

Chacun, joue à tour de rôle. Le but est de :

- Être capable de dire des violations du métamodèle les plus pures possibles
- Apprendre à identifier les violations du métamodèle
- Apprendre à questionner une phrase en fonction d'une hypothèse de violation

Déroulement de l'exercice :

- 1) Une personne choisit au hasard un pattern du métamodèle et dit une phrase qui correspond à ce pattern.
- 2) Une autre personne identifie le pattern en question dans la phrase qui est dite et dit son hypothèse
- 3) Une autre personne encore pose une question appropriée pour ce pattern.
- 4) La première personne dit quel pattern est effectivement inscrit sur la carte tirée.

On échange les rôles.

Ce « jeu » est plus efficace quand il est joué plutôt rapidement.

Matériel : cartes avec les patterns du métamodèle

---

**Questionner un état-problème avec le métamodèle**

---

**État de ressource et rapport**

Le Coach se met dans un état de ressource et établit le rapport avec le Client.

**1 Identifier une difficulté ou un état problème**

Le Coach invite le Client à décrire en quelques phrases une difficulté ou un état-problème qu'il rencontre

**2. Reformulation et écoute réflexive**

Le coach s'assure en reformulant qu'il a bien compris la difficulté.

**3. Prise de note**

L'Observateur (ou le Coach) écrit ce qui est dit, le plus possible verbatim (mot à mot)

**4. Stratégie de questionnement**

Le Coach et l'Observateur se concernent pour décider quelles questions du méta modèle pourraient être utiles. Ils en choisissent une chacun, si possible deux, voire trois.

**5. Élicitation**

Le Coach et l'Observateur établissent à nouveau le rapport avec le Client et, chacun son tour :

- Reformule la phrase originelle du Client (« Et tu as dit « ... » »).
- Utilise un cadre adoucissant « Je me demande si... », « Puis-je m'assurer que... »
- Pose la question du métamodèle
- Écoute la réponse et ne font pas de commentaire

**Futurisation et Feedback**

Le Coach demande au client ce qui a changé, ainsi qu'un feedback

## **Créer un état de ressource et établir le rapport**

Le Coach se met en état de ressource et crée le rapport avec le Client

### **1. Choisissez une nominalisation liée à un objectif ou un problème**

Le coach demande à son client de penser à des situations pour lesquelles il ressent un état non désiré ou un état problème. Le client peut par exemple se sentir par exemple surchargé, frustré, mécontent, déprimé, mal à l'aise... Le coach identifie une ou plusieurs nominalisation dans la description de la situation. Pour faciliter cela, le coach peut demander vous pouvez nommer clairement l'état non désiré en suggérant par exemple : « Et tu ressentais du/de la... ». Par exemple le client dit qu'il ressent de la surcharge, de la frustration, de la dépression... Le coach peut également demander ce qui cause l'état non désiré et le client pourrait évoquer la communication, la fatalité...

### **2. Dé-nominaliser un premier nom**

Le coach identifie au moins une nominalisation avec son client et l'invite à la remplacer par un verbe d'action. Ceci a pour effet de reformuler un état en action, et donc de remettre le client aux commandes. Et cela peut aussi aider le client à pointer ce qui représente un défi spécial à relever. Le coach utilise les questions du méta modèle pour aider son client à préciser concrètement ce qu'il va faire pour changer les choses.

### **3. Parler de la situation ou de l'état sans les nominalisations.**

Explorez ensuite les manières d'utiliser les verbes d'action en lieu et place des nominalisations. Ainsi, au lieu de dire « L'attitude de Josiane m'agace au plus haut point », votre client dira peut être « Je veux cesser de jouer au chat et à la souris avec Josiane et rester professionnel. En particulier, je ne lui montrerai plus de l'agacement chaque fois qu'elle me demande quelque chose et j'examinerai sa demande comme celle venant de toute autre personne »

### **4. Tester et accompagner dans le futur**

Le coach demande au client de s'imaginer dans une situation future où il aurait pu rencontrer cet état non désiré. Il demande alors au client comment sa perception de la situation a changé, comment il se sent aux commandes, comment il se sent renforcé par cette nouvelle conception.

## **Feedback**

Le Coach demande au client un feedback

---

## **Questionner un objectif**

---

Faire préciser un objectif en utilisant au moins une fois TOUTES les questions du métamodèle.

## Quelle utilité ? Quels risques ?

C'est l'un des outils les plus fondamentaux que le praticien PNL doit maîtriser.

En effet, vous pouvez utiliser toutes les techniques de PNL avec maîtrise et élégance, mais si vous n'avez pas identifié exactement où et quand les utiliser, vous pouvez appliquer avec maîtrise et brio une excellente solution mais pour un problème qui n'est pas le bon. Et si vous ne savez pas comment collecter de l'information, vous êtes comme un mécanicien qui, faute d'avoir su diagnostiquer où est la panne, aurait des outils mais qui ne saurait quand, comment et pour quoi les utiliser.

Lorsque vos clients, vos partenaires, vos collègues, vos proches communiquent avec vous, la manière dont vous leur poserez des questions éclairantes fera une différence énorme dans vos relations. Bien des personnes ne savent pas quelles questions poser, hésitent à les poser, ou ne réfléchissent simplement pas à l'information qui pourrait être manquante, être erronée ou distordue, ou encore trop générale. Cela a pour conséquence qu'ils ne résolvent pas forcément les bons problèmes faute de s'être assuré qu'ils avaient une carte du monde suffisamment juste et complète pour être utile. Ne pas poser ces questions peut même amener à entreprendre des actions contre-productives.

# Métaprogrammes

## Remerciement préalable

Ce chapitre est réalisé à partir des enseignements de deux spécialistes mondiaux des métaprogrammes que j'ai eu la chance d'avoir comme enseignant. Je tiens à les remercier :

- Shelle Rose Charvet, auteure du Lab Profile™
- Roger Bailey, auteur initial du travail de Shelle, et auteur du Bailey's Profile™

## Pourquoi les métaprogrammes ?

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 ?

*Quelle que soit votre intention, la signification d'une communication est dans la réponse obtenue du fait de la carte du monde de l'autre.*

Les enjeux sont si importants que dès les débuts du développement de la PNL, Bandler et Grinder se sont demandé quels sont les processus en jeu qui font que des personnes, à partir des mêmes 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 à 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 métaprogrammes sont des processus qui pilotent, guident et dirigent les processus mentaux. En d'autres termes, ce sont les programmes de plus haut niveau (niveau méta) qui guident tous les autres programmes.

**Définition :** « méta » provient du grec ancien méta (μετά : « au-delà, après ») et désigne généralement l'idée de quelque chose de niveau supérieur.

La PNL, programmation neurolinguistique, utilise souvent une métaphore informatique lorsqu'elle désigne la structure de nos comportements comme des *programmes*. Les programmes qui prennent le contrôle des autres programmes sont des métaprogrammes. Un peu comme le processus de thermostat qui prend le contrôle de votre maison pour en réguler la température en mettant en route le chauffage ou bien la climatisation.

*La carte n'est pas le territoire.*

La notion de méta programme est née de la volonté de découvrir ce qui fait une différence aussi importante, voire opposée. Dans l'exemple du dépassement ci-dessus, l'orientation vers la réalisation du but (dépasser) ou l'éloignement du problème (le risque) entraîne deux attitudes complètement différentes. Il est apparu que ce sont des processus généralement inconscient et dépendant du contexte qui prennent le contrôle des comportements. Les « métaprogrammes » ont été identifiés et décrits par Leslie Cameron-Bandler en collaboration avec David Gordon, Robert Dilts et Maribeth Meyers-Anderson (6).

Au début, des dizaines de métaprogrammes ont été mis à jour. Ensuite, le travail de raffinement initié par les chercheurs en PNL a abouti à des résultats très différents en fonction des métaprogrammes de ces personnes. Par exemple Roger Bailey a simplifié très fortement et a réduit le nombre de métaprogrammes en essayant d'avoir une démarche globalisante à partir des 60 types que Leslie Cameron-Bandler et Richard Bandler avaient élaboré. Roger Bailey les catégorisé en deux groupes :

- motivation
- caractéristique d'activité (ou de travail).

D'autres auteurs comme Mickael Hall ont préféré privilégier la précision et le détail ce qui a abouti à un nombre important de métaprogrammes, organisés en de nombreuses catégories :

- mental,
- émotionnel
- décision
- sémantique
- etc.

Il est possible que les stratégies de modélisation des métaprogrammes aient été déterminée elles-mêmes par des métaprogrammes différents : vision de synthèse (globale) pour Roger Bailey et vision de précision (détail) pour Michel Hall.

Les métaprogrammes sont appris à partir d'expériences spécifiques et sont dépendant du contexte (travail, famille, plaisir...) et peuvent changer dans le temps. Selon la hiérarchie de Dilts, ils sont d'un niveau équivalent aux croyances et aux valeurs. Ce sont des filtres qui suppriment, distordent et généralisent les informations en provenance de l'environnement, en ne conservant que 7±2 informations significative présentes dans notre esprit conscient.

*La capacité de la conscience est limitée à 7±2 chunks simultanés*

Ce sont ces filtres qui déterminent et notre modèle du monde, notre perception de l'environnement, ce que nous appelons réalité. Pour bien comprendre ce que sont les métaprogrammes, demandez à deux personnes de décrire un projet sur lequel ils ont tous deux travaillé. L'un, peut entrer dans les détails alors que l'autre, alors que l'autre peut avoir une vue très globale et ne donner qu'une vue d'ensemble. L'un peut être passionné par les relations

---

<sup>6</sup> Source : Dilts & DeLozier, 2000, Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding.

d'équipe alors que l'autre peut donner sa préférence aux systèmes utilisés. L'un peut relater ce qui a bien fonctionné, alors que l'autre peut focaliser sur ce qui n'a pas marché. Aucun de ces métaprogrammes n'est bon ou mauvais : ce sont simplement des reflets complémentaires de la manière dont les personnes interprètent et traitent les données en provenance de l'environnement, et également la manière dont ils vivent leur propre vie.

### Les métaprogrammes de motivation

#### Source de motivation (Proactif ou Réactif)

Dans un contexte donné, certains prennent les commandes et provoquer les événements, ils sont « Proactifs ». D'autres préfèrent observer et attendre les opportunités et réagir aux événements, ils sont dits « Réactif » (certains les qualifient de « Expectatif » ce qui peut être plus approprié).

À l'extrême les personnes ayant un schéma de comportement proactif dans un contexte donné peuvent prendre des décisions sans même prendre suffisamment le temps de réfléchir, penser, analyser. À l'opposé des personnes ayant un schéma de comportement purement réactif pour ce contexte attendent que les autres se mettent en mouvement et que les événements les y contraignent pour commencer à agir.

Pour déterminer si une personne est « proactive » ou « réactive », une fois le contexte connu, vous pouvez lui demander :

|                                                                |
|----------------------------------------------------------------|
| Comment savez vous qu'il est temps de commencer [un travail] ? |
|----------------------------------------------------------------|

Les personnes proactives parlent des actions à réaliser, utilisent des verbes d'action, disent ce qu'elles font, construisent des phrases généralement concises et factuelles. Les personnes réactives utilisent des mots comme essayer, réfléchir, utilise le conditionnel, et peuvent utiliser un vocabulaire évasif.

#### Valeurs ou Critères

C'est ce qui structure la motivation de la personne, ce sont les raisons profondes qui la poussent à agir. Les valeurs les plus communes peuvent être le bonheur, la famille, l'argent, la réussite, le bien-être mais parfois les motivations peuvent apparaître extrêmement étrange car très éloignées des valeurs ou des critères de « monsieur tout le monde ».

Pour détecter les valeurs et les critères, vous pouvez demander à la personne qu'est-ce qui, selon elle, est important pour le contexte en question. En fait, comme le dit Shelle Rose Charvet, vous questionnez la personne sur ses cordes sensibles et vous recherchez celles qui créent le plus de réactions quand on les actionne.

|                                            |
|--------------------------------------------|
| Que recherchez vous dans [votre travail] ? |
|--------------------------------------------|

Notez entre 2 et 5 valeurs. Reportez les, verbatim, c'est à dire mot-à-mot. Reformulez ensuite chaque critère (écoute active) et demandez lequel est le plus important. Répétez le processus pour faire un classement.

|                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Note :</b> Il est important de réutiliser les mots de la personne pour parler des valeurs, y compris dans les questions suivantes. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Orientation (Aller vers – S'éloigner de)**

Tous les comportements humains sont déterminés par le besoin de gagner un bénéfice, un plaisir ou une satisfaction, ou au contraire à éviter les problèmes ou les douleurs. Vous allez vers le plaisir en profitant d'un moment de détente agréable en admirant un paysage. Vous évitez la souffrance en évitant les périodes stressantes et en gérant les activités de manière à ne pas être débordé.

La question fondamentale est de savoir, pour un contexte donné, si la personne cherche à s'éloigner d'une perspective ou d'un état présent non désiré, ou si elle cherche au contraire à réaliser positivement un objectif, aller vers un but donné.

Vous pouvez utiliser cette grille de lecture pour déterminer si une personne est dirigée par la recherche de plaisir ou l'évitement la souffrance, aller vers les résultats ou s'éloigner des problèmes.

Pourquoi [valeur] est il important [pour votre travail] ? (redemander jusqu'à trois fois pour les critères)

La personne motivée par le rapprochement utilise des mots comme atteindre, faire, réaliser alors que la personne motivée par l'éloignement évoque l'évitement, l'exclusion et identifie les problèmes.

### **Source de feedback (Interne – Externe)**

Pour certains, la principale référence est leur propre conviction alors que pour d'autres l'information de référence provient de l'extérieur. Et il existe également des personnes qui ont une référence qui est d'abord interne avec validation externe, ou à l'inverse externe dans un premier temps et suivie d'une validation interne.

Demandez à quelqu'un comment il sait s'il a fait un bon travail. Certaines personnes le savent parce qu'on leur a dit, ou qu'on leur a écrit, parce que d'une manière ou d'une autre l'information provient de l'extérieur, en particulier par les autres. Ces personnes ont un cadre de référence externe. D'autres savent qu'ils ont fait du bon travail parce qu'ils en ont une conviction intime : ils le savent par eux-mêmes. Et même si ils ont besoins d'indicateurs externes, ce sont eux qui déterminent la pertinence et la valeur de ces indicateurs. Il savent simplement en leur fort intérieur si ces résultats sont bons ou non.

Comment savez vous si vous avez fait [un bon travail] ?

La personne interne évoquera une connaissance intime car elle sait par elle même et n'a pas besoin des autres pour déterminer ce qui est bon ou non. La personne externe prête attention aux signaux en provenance de l'environnement et en particulier des autres.

Cas particulier : Si quelqu'un évoque une donnée environnementale comme un tableau de bord, un indicateur de qualité ou autre, il est important de déterminer si la personne a déterminé elle même ce que veut dire ce signe ou si c'est une référence externe. Vous pouvez poser une question subsidiaire comme :

Comment savez-vous que [indicateur] signifie que vous avez fait [un bon travail] ?

Il s'agit, pour le contexte considéré, d'interroger l'équivalence complexe [indicateur=bon travail] et de mettre à jour la direction du schéma de cause à effet [bon travail>moi] ou [autres>bon travail].

### **Fonctionnement (Option – Procédure)**

Les personnes qui ont une organisation mentale de type « procédure » préfèrent les organisations de type séquentielles et les histoires ordonnées alors que les personnes de type « option » préfèrent considérer les choix et les possibilités. Ce peut être également un mix entre les deux organisations mentales, avec une primauté de l'une ou de l'autre des organisations mentales de base.

Demandez à quelqu'un *pourquoi* il a choisi son travail actuel, pourquoi il a acheté un bien de valeur. Certaines personnes vous répondront en relatant les choses comme elles se sont déroulées selon des étapes précises. Ces personnes ont une préférence pour les procédures et les instructions claires. D'autres évoquent au contraire les possibilités et les choix qui s'offraient à eux. Ceux-ci aiment s'adapter à l'environnement, voire à improviser en fonction des opportunités et des circonstances.

|                                             |
|---------------------------------------------|
| Pourquoi avez vous choisi [votre travail] ? |
|---------------------------------------------|

Écoutez, pour le contexte considéré, si la personne raconte une histoire et un ordre « obligé » ou si elle évoque des possibilités et des choix.

### **Facteur de décision (Pareil – Différent – Pareil avec différences – Différent avec ressemblance)**

Dans la sélection de l'information du contexte spécifique, à quoi la personne prête-t-elle attention ? Certains apportent plus d'importance aux ressemblances et aux similitudes, d'autres au contraire aux contrastes et aux différences, ou d'autres encore repèrent une combinaison de ressemblances et de différences.

Dans le jargon de la PNL, on appelle « matchers »<sup>(7)</sup> les personnes attirées par ce qui est pareil et les points d'accord, ce qui signifie à peu près « conformiste » ou « concordant ». A l'inverse, dans le jargon PNL, on utilise le mot anglais « mismatcher » pour désigner les personnes repérant essentiellement les différences et les points de désaccord. Comme il existe également des personnes montrant des profils comportementaux intermédiaires en distinguant aussi bien les ressemblances que les différences, la question est souvent de déterminer si la personne repère d'abord ce qui est pareil puis ce qui est différent, ou l'inverse

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Quelle est la relation entre [votre travail] actuel et [votre travail] il y a un an ? |
|---------------------------------------------------------------------------------------|

Écoutez si la personne évoque la similarité globale (pareil), la nouveauté (différent), une évolution (pareil avec exceptions) ou des comparaisons (différent avec rapprochements).

---

<sup>7</sup> « Matcher » se prononce « matcheur »

## Caractéristiques de comportement (ou Caractéristiques de travail)

### Structuration de la pensée (Global – Détail – Descendant – Ascendant)

Certaines personnes peuvent avoir tendance à préférer les vues d'ensemble (Global) alors que d'autres préfèrent les représentations très fines et spécifiques (Détail). Par ailleurs, ces personnes peuvent avoir un niveau d'analyse constant, ou au contraire aller d'une vision globale et s'intéresser ensuite aux détails (Descendant ou *top-down*), ou l'inverse (Ascendant ou *bottom-up*).

Ceci peut être reliée à la hiérarchie des idées. Le métaprogramme « Global » correspondant à un intérêt pour le haut de la hiérarchie alors que le métaprogramme « Détail » concernerait le bas de la hiérarchie. La structuration « ascendante » correspond alors à quelqu'un qui « chunke » vers le haut, fractionnant la réalité en « chunks » de plus en plus gros. La structuration descendante correspondant à une personne qui « chunke » vers le bas, fractionnant la réalité en éléments plus en plus fins.

Parlez moi de [votre travail] et aidez moi à m'en faire une représentation...

Écoutez si, pour le contexte considéré, la personne évoque une vue d'ensemble et y reste (Général), si elle fait une description très détaillée (Spécifique), si elle part d'une vue globale et entrent ensuite dans les détails (Descendant), ou si elle part des détails pour donner une représentation d'ensemble (Ascendant).

### Direction de l'attention (Tri sur soi – Tri mixte – Tri sur les autres)

Certains apprécient les relations humaines de fonction de ce que les autres peuvent leur apporter personnellement, alors que d'autres envisagent essentiellement les relations en termes d'apports qu'ils peuvent faire à l'autre.

Personne n'est entièrement d'un côté ou de l'autre de ces deux extrêmes de manière permanente. Si vous n'étiez absorbés que par vous même, vous seriez si égoïste, vous ne pourriez tellement rien offrir aux autres qu'ils n'auraient même plus de relation avec vous. D'un autre côté, si vous ne vous préoccupez que des autres, cela entraînerait rapidement votre perte en vous privant de toute ressource. Par contre, dans certains contextes, chacun peut être amené à diriger son attention complètement vers soi, pour une question de survie individuelle par exemple, ou au contraire vers l'autre, par exemple pour une question de survie de l'autre.

D'une manière générale, il n'y a pas de question efficace déterminée pour déterminer ce métaprogramme. Shelle Rose Charvet conseille :

Écouter attentivement le langage paraverbal et non verbal  
Éventuellement, faites le « test de l'objet qui tombe ».

Les personnes centrées sur elles-mêmes sont moins sensibles au langage non verbal et paraverbal. Elles l'utilisent moins et y répondent moins. Les personnes attentives à l'autre devanceront les besoins de l'autre, ramassant par exemple le stylo que vous faites tomber. Le contexte est ici encore essentiel.

### **Gestion des situations stressantes (Sentiments – Choix – Analyse)**

La catégorie de réaction au stress s'intéresse à la manière dont la personne gère des situations spécifiques. Elle ne concerne pas les situations les plus extrêmes, les situations les plus dramatiques, puisqu'ici ils se trouvent hors du contexte qui vous intéresse.

Il existe des mécanismes fondamentaux qui sont impliqués dans la gestion du stress : les émotions et la rationalité. Ces deux principes peuvent se combiner en des modalités mixtes de gestion des situations stressantes. Le contexte influe fortement sur les stratégies de gestion des situations stressantes. Ceci peut être lié par exemple à l'apprentissage comme c'est le cas pour les personnels médicaux qui sont entraînés à réagir de manière rationnelle lorsqu'ils sont confrontés à la souffrance, même s'ils étaient initialement enclins à réagir de manière émotionnelle face à la souffrance.

Pour identifier la catégorie de métaprogramme préférée de la personne pour gérer le stress, posez par exemple la question :

|                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|
| Parlez moi d'une situation [de travail] qui vous a causé de la difficulté. |
|----------------------------------------------------------------------------|

Écoutez si la personne évoque ses sentiments et des émotions et y reste, si elle se cantonne à un récit purement analytique, ou si elle part des sentiments et des émotions pour relater ensuite les faits selon un mode analytique. Assurez vous que la personne reste dans le contexte concerné.

### **Style d'interaction (Indépendant – Proximité – Coopérative)**

Chacun a sa propre stratégie pour travailler avec les autres. Certaines personnes ne sont heureuses que quand elles travaillent seules et de manière « indépendante ». Ces personnes là ont besoin de s'organiser par elle-même, apprécient peu de travailler sous le contrôle d'un tiers et peuvent même ne pas aimer rendre des comptes. On dit que ces personnes sont indépendantes. D'autres préfèrent faire partie d'un groupe et ont besoin d'échanger, de se sentir faire partie d'un collectif. Ils ont un style de travail que l'on peut qualifier de « coopératif ». Ces personnes veulent partager avec le groupe la responsabilité des tâches et des efforts, mais aussi des mérites. Il y a également des personnes qui préfèrent avoir des relations privilégiées avec quelques uns tout en gardant le contrôle sur leurs propres tâches. On dit de ces personnes là qu'elles ont un style de travail en « proximité ». Les styles d'interaction dépendent du contexte, comme tous les métaprogrammes.

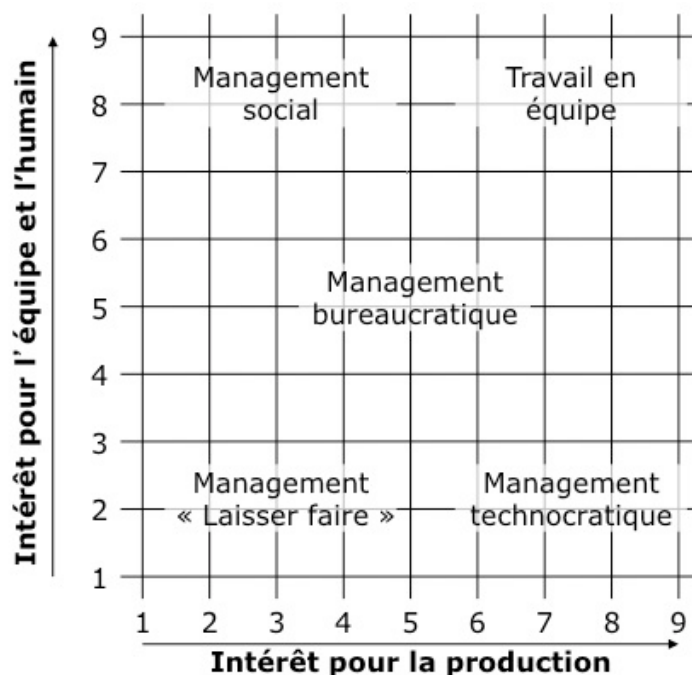
Pour identifier la catégorie de métaprogramme de la personne pour le contexte voulu, posez une question l'invitant à relater une situation correspondant à ses critères de préférence. Écoutez ensuite les mots utilisés par la personne pour évoquer ses relations et sa contribution :

|                                                              |
|--------------------------------------------------------------|
| Parlez moi d'une situation [de travail] qui était [valeurs]. |
|--------------------------------------------------------------|

La personne agissant de manière indépendante dira « je » et assumera l'essentiel de la responsabilité de ce qu'elle relate. La personne agissant en relation de proximité spécifiera des personnes distinctes et relatera une responsabilité co-construite. Une personne agissant selon un mode purement coopératif ne fera pas de distinction entre elle et les autres : les responsabilités et les mérites sont partagés.

## Préférences organisationnelles (Personnes – Choses)

Certaines personnes sont plus fortement intéressées par les relations humaines alors que d'autres préfèrent s'intéresser à la tâche et aux aspects matériels. En management, Blake et Mouton ont même créé une typologie des styles de leadership en fonction des préférences des manager pour l'une et l'autre dimension « humain » et « tâche ».



Certains praticiens PNL préfèrent un modèle plus détaillé et une alternative parfois rencontrée est résumée par l'acronyme GALIOT (Gens – Actions – Lieux – Informations – Objets – Temps). Si elle est plus fine, cette typologie s'éloigne des modèles du management et se rapproche du bon sens commun.

Pour déterminer les préférences de la personne, posez la question suivante juste après avoir posé la question précédente, relative à la description de la situation concernée :

Pourquoi cela vous a-t-il plu ?

Écoutez si la personne fait référence à des gens, des sentiments, des émotions, des réactions ou si au contraire elle évoque des choses, des outils, des tâches, des idées ou des informations.

## Structures de règles (Moi/moi – Moi/. – Non/moi – Moi/Vous)

Ce métaprogramme concerne la capacité de la personne à se gérer elle-même, ou bien à gérer les autres. Il s'agit de déterminer si la personne s'applique à elle-même des règles, si ces règles sont consistantes, et si la personne applique ou non ses propres règles aux autres.

En effet, alors que certaines personnes ont facilement conscience d'avoir pour elle-même des règles de fonctionnement très précises, d'autres ne sont pas dans ce cas. Et ces personnes peuvent ou non « savoir ce qui est bon pour les autres ». Trois cas peuvent se présenter. Le premier est qu'elle savent quelles règles sont utiles aux autres, le second est qu'elle ne savent pas, le troisième est qu'elles considèrent que les autres ont leurs propres règles, que ces règles sont différentes des leurs, et que cela est très bien.

La question pour mettre en évidence les règles « pour soi » est :

Quel serait un bon moyen pour vous d'augmenter votre [efficacité/performance] dans [votre travail] ?

Si la personne sait vous répondre de manière claire et sans hésiter, alors elle a des règles de fonctionnement qui sont claires. Si elle ne peut pas répondre ou être très évasive, alors, elle n'a pas de système de règle de fonctionnement claires pour ce contexte.

La question pour mettre en évidence les règles « pour les autres » est :

Et pour quelqu'un d'autre, quel serait un bon moyen pour vous d'augmenter son [efficacité/performance] dans [son travail] ?

Si la personne sait vous répondre de manière claire et sans hésiter, alors a des règles de fonctionnement qui sont claires pour les autres. Si elle ne peut pas répondre ou être très évasive, alors, elle n'a pas de système de règle de fonctionnement claires pour ce contexte. Mais elle peut aussi dire très clairement que les autres font ce qu'ils veulent. Alors elle sait que « les autres », « vous », ont leurs règles propres et elle n'impose pas les siennes.

**Attention :** ce métaprogramme est extrêmement sensible au contexte.

### **Canal et mode de conviction (VADeK + Jamais - Automatiquement - Nombre - Temps)**

Alors que certains ne sont jamais convaincus, d'autres le sont a priori. Deux autres stratégies de convictions très courantes sont d'attendre un certain nombre de répétitions, même une seule occurrence, alors que d'autres préfèrent laisser un laps de temps s'écouler avant de se faire leur propre opinion.

Pour déterminer la stratégie de conviction, vous pouvez travailler en deux étapes. Vous pouvez poser la question de qu'est-ce qui vous permettra de savoir que par exemple un travail était bien fait. Ceci vous permet de déterminer le système sensoriel utilisé. Certains pour être convaincu ont besoin de voir, d'autres d'entendre, d'autres de faire ressentir... dans un deuxième temps vous demandez à la personne combien de fois elle a besoin de voir ou entendre ou autre pour être convaincu. Alors que certains ne sont jamais convaincus, d'autres le sont quasiment automatiquement, d'autres encore ont besoin de constater un certain nombre de fois, et pour d'autres encore c'est le temps qui est le paramètre important.

Comment savez-vous que quelqu'un [un collègue] est performant dans [son travail] ?

Vous écoutez alors les mots de la personne et repérez à quel canal sensoriel elle fait référence ; visuel, auditif, kinesthésique (action) ou auditif digital (lire).

Combien de fois devez-vous [le constater] pour en être convaincu ?

Ici, vous repérez si la personne fait référence à une durée, un nombre de répétition ou si elle n'est jamais convaincue ou encore si elle attribue sa confiance a priori.

**Note :** vous pouvez remplacer « le constater » par les mots exacts de la personne pour correspondre au mieux à son canal de conviction qui peut être de voir (V), d'entendre (A), de lire (De) ou de faire (K).

## Un métaprogramme particulier

### Position perceptuelle (Associé ou dissocié)

C'est la position que la personne prend pour vivre les choses. Lorsqu'elle est associée, elle est plongée dans l'action, dans l'instant présent et vit intensément ce qui lui arrive. Lorsqu'elle est dissociée, la personne a du recul par rapport à l'action, se plaçant un peu comme dans une position de témoins, ce qui entraîne quelle vit l'instant présent de manière moins intense un peu comme un spectateur

Pour détecter ce métaprogramme, vous pouvez repérer si la personne raconte son histoire en la vivant ou en prenant de la distance ? Certains parlent de leurs projets en utilisant le « je », d'autres peuvent utiliser le « tu », le vous, d'autres encore utilisent la troisième personne. Ils disent par exemple « on va essayer... » ou « on devrait faire... » mais également « Il faut que... », parfois même sans jamais utiliser le « je ».

Certains praticiens PNL considèrent que les résultats sont plus fiables lorsque les réponses sont données alors que la personne est pleinement associée.

### Comment analyser la motivation ?

Pour analyser la motivation, il est possible de poser des questions et d'écouter la structure de la réponse. Il est d'ailleurs essentiel de ne pas s'arrêter au contenu, et même parfois d'apprendre à ne pas l'écouter. Les exercices suivants vous permettent de découvrir les techniques qui sont mise en œuvre par certains professionnels : coachs, recruteurs, thérapeutes mais aussi managers, responsables d'équipes...

---

#### Exercice de découverte : dégustez l'éléphant, une bouchée à la fois

---

Entraînez-vous à pratiquer les questions l'une après l'autre, dans l'ordre de la fiche fournie pendant la formation afin de découvrir les métaprogrammes l'un après l'autre. Vous allez pratiquer les exercices de questionnement en les regroupant par « paquets ».

Pour chacun :

- Le Coach entre en état de ressource et établit le rapport avec le Client
- Le Coach demande rapidement au Client de quel contexte il souhaite parler
- Le Coach pose les questions relatives à la mise en pratique
- Le Coach détermine le métaprogramme en fonction des réponses
- Le Coach fait un feedback très rapide
- Le Coach et le Client échangent les rôles
- Au bout de 9 à 10 minutes, les personnes retournent dans le groupe

Chaque entretien est très rapide, il ne dure de 3 à 5 minutes maximum parce que le Coach ne rentre pas dans le contenu, il ne s'attache qu'à la structure de ce qui est dit par le Client.

#### Mise en pratique 1 :

- Source de motivation
- Valeurs
- Orientation de la motivation

### Mise en pratique 2 :

- Source de feedback
- Fonctionnement
- Facteur de décision

### Mise en pratique 3 :

- Structuration de la pensée
- Direction de l'attention (optionnel)
- Gestion des situations stressantes

### Mise en pratique 4 :

- Style d'interaction
- Préférence organisationnelle
- Structure des règles

### Mise en pratique 5 :

- Canal de conviction
- Mode de conviction

---

### **Exercice de synthèse : tout en fluidité**

---

Cet exercice correspond à ce que vous pouvez faire en consultation ou en entretien professionnel. Vous prenez 15 minutes maximum pour « cerner une personne », reformulation et validation comprise.

Le Coach prend 13 minutes pour poser à son Client le maximum de questions du Questionnaire de Profilage Comportemental. Le Coach prend ensuite 2 minutes pour reformuler à son client ce qu'il a compris de son comportement. Le client fait un feedback en 2 minutes. Vous échangez alors les rôles.

Les temps sont très courts et il est très probable que vous n'aurez pas posé toutes les questions. L'important réside dans l'efficacité et l'efficience du questionnement, pas dans son exhaustivité.

Mettre à jour les caractéristiques de motivation pour un objectif

**Quel « vraiment » est ton objectif ?**

Le Coach questionne son client à propos de son objectif.

**1) État de ressources et rapport**

Le coach se met dans un état de ressources et établit le rapport

**2) Objectif**

Le coach demande l'objectif à son client

**3) Repérage et interrogation des métaprogrammes**

Il repère les métaprogrammes les uns après les autres. Et chaque fois que le Coach en identifie un, il invite par son questionnement à envisager le ou les métaprogrammes complémentaires.

Par exemple :

| Rôle   | Énoncés                                                                  | Métaprogrammes                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Coach  | Quel est son objectif ?                                                  |                                   |
| Client | Je veux être bien                                                        | Global                            |
| Coach  | Être bien comme quoi ? Et comment ?                                      | Spécifier                         |
| Client | Je veux ne plus ressentir ça ?                                           | Éloigner de                       |
| Coach  | Et quand tu ne ressens plus « ça », tu ressens quoi d'autre à la place ? | Aller vers                        |
| Client | Je suis bien                                                             | Non spécifique                    |
| Coach  | Et qu'y a t il d'important à ne plus ressentir « ça » ?                  | Valeurs spécifiques               |
| Client | C'est important parce que je ne veux plus souffrir                       | Valeur : souffrir<br>Éloigner de  |
| Coach  | Je plus souffrir et quoi d'autre est important                           | Valeurs spécifiques               |
| Client | Et je veux avoir le sentiment d'être utile                               | Valeur : être utile<br>Aller vers |
| /.../  | /.../                                                                    | /.../                             |

Comme vous pouvez le constater, chaque énoncé peut correspondre à un ou plusieurs métaprogrammes. Et parfois l'entretien peut « boucler ». Interroger un autre métaprogramme peut permettre de faire avancer le coaching.

**Feedback et pont vers le futur**

Au bout de 12 minutes, le Coach demande un feedback à son client, lui demandant en particulier ce qui a changé.

**Au bout de 15 minutes maximum, vous échangez les rôles.**

Retour au groupe au bout de 30 minutes.

---

**Jouer un rôle pour apprendre à ouvrir les choix**

---

En triades (Coach, Client, Assistant). Matériel : Jeu de cartes avec les métaprogrammes.

**État de ressources et rapport**

Le Coach se met dans un état de ressources et établit le rapport avec le client

**Objectif**

Le coach demande l'objectif à son client

Le Client explique rapidement son objectif au Coach et à l'Assistant.

**Questionnement par le coach**

Le Coach pose des questions au Client pour l'aider à spécifier son objectif, lever les ambiguïtés, les imprécisions, les manques...

**Mise en œuvre des métaprogrammes par le Client**

Avant chaque réponse, l'Assistant tire une carte et montre le métaprogramme inscrit sur la carte au Client A qui répondra en utilisant ce métaprogramme là.

**Intensification**

Peu à peu, le Client s'entraîne à utiliser de plus en plus de métaprogrammes :

- Pour trois questions, l'Assistant tire les cartes une par une.
- Puis pour trois questions, l'Assistant tire les cartes deux par deux.
- Puis pour trois questions, l'Assistant tire les cartes trois par trois.

**Feedback et pont vers le futur**

Au bout de 12 minutes, le Coach demande un feedback à son client, lui demandant en particulier ce qui a changé.

**Au bout de 15 minutes maximum, vous échangez les rôles.**

Retour au groupe au bout de 30 minutes.

---

**Raconter une histoire avec les deux côtés de la bouche**

---

**État de ressources et rapport**

Le Coach se met dans un état de ressources et établit le rapport avec le client

**Raconter une histoire avec les deux côtés de la bouche**

Vous racontez un souvenir de vacances ou toute autre histoire que vous souhaitez raconter. Toutes les quelques secondes, vous tirez une carte avec un métaprogramme. Vous continuez alors à raconter l'histoire en utilisant les différentes possibilités de ce métaprogramme.

**Par exemple :** vous racontez vos vacances à la mer. Vous tirez la carte « différent/pareil ». Vous pouvez dire « et au lieu d'aller comme la dernière fois à la montagne, nous avons été à la mer. Comme d'habitude nous sommes partis en famille ». Puis la carte « option/procédure » est tirée. Vous continuez en disant par exemple : « Il y avait justement des publicités pour des hébergements pas cher, avec plein d'activités intéressantes. On s'est alors mis d'accord sur une destination et nous avons décidé des dates, pris les réservations ». La carte « aller vers/s'éloigner de » est ensuite tirée et vous pouvez continuer « je voulais un voyage agréable est tranquille pour arriver frais et dispos. Et on a fait attention à ne pas oublier les jouets pour que les enfants ne s'ennuient pas. ».

**Feedback et pont vers le futur**

Au bout de 5 minutes, les personnes qui écoutent donnent un feedback concis.

Au bout de 7 minutes, vous échangez les rôles

## **En ensuite, qu'en faire ?**

Tous les métaprogrammes de la PNL sont sensibles au contexte et également au stress. Il y a deux choses qui peuvent changer les métaprogrammes de manière durable ou temporaire. Le premier est de connaître un stress significatif, l'autre c'est de décider d'utiliser consciemment un autre métaprogramme.

Utiliser les métaprogrammes d'au moins deux manières différentes. D'une part vous pouvez les utiliser comme un outil pour calibrer les autres et orienter votre communication en fonction des métaprogrammes qui sont en action. Le second est un outil de changement personnel.

Ainsi vous pouvez vous entraîner à évaluer et comprendre les gens qui sont autour de vous. Vous pouvez par exemple repérer les structures comportementales de vos collègues ou clients. Prêter attention à la manière dont ils les perçoivent le monde et analysent les situations. Et lorsque, pour une situation donnée, vous constatez que leur modèle du monde est différent du vôtre, que leur caractéristique motivation ou leurs caractéristiques de travail ne sont pas cohérents avec les vôtres, alors il y a de fortes chances que leurs métaprogramme soient différents du vôtre. Et vous pouvez également remarquer des similarités ou des variations !

Avec cette approche vous pouvez vous créer un ensemble de grille de lecture qui vous permettra de mieux décoder les cartes du monde d'une grande quantité de personnes. Faites vous votre expérience et vous découvrirez probablement que cela vous aidera à mieux les connaître, à vous permettre de communiquer efficacement avec presque tout le monde, voire tout le monde.

En étudiant les métaprogrammes, vous développez de nouvelles possibilités de communiquer. Les métaprogrammes de la PNL vous donne les outils pour faire des distinctions fines et essentielles à propos de comment interagir avec les gens en fonction des circonstances et de la manière qu'ils ont de les appréhender. Et vous n'êtes pas limité aux métaprogrammes que nous avons étudiés ici.

D'une manière générale, si vous êtes en présence de quelqu'un qui semble être d'accord avec vous ou au contraire être en désaccord, il peut être intéressant de se demander si cela est lié à la situation, ou à un profil comportemental plus général.

## Les rôles de Satir

---

### Pourquoi « jouer des rôles » au sens de Satir ?

Virginia Satir était une psychothérapeute américaine qui a été principalement reconnue pour ses contributions en thérapie systémique familiale. Et son « Modèle de Processus de Changement » (« *Change Process Model* ») a largement débordé du cadre de la famille pour trouver des applications dans l'entreprise, dans les organisations, et en fait dans tous les systèmes humains. A un tel point que les gourous du changement organisationnel s'en sont emparé depuis les années 1990 et 2000 pour créer des méthodologies de changement du fonctionnement des groupes basés sur une méthode simple de changer le leadership à partir d'une idée très simple : changer de « rôle » change la nature des interactions, et donc le fonctionnement du groupe. Et les rôles de Satir sont non seulement peu nombreux, cinq, mais sont également simples à comprendre et à mettre en œuvre.

Concrètement, Virginia Satir a découvert que dans les interactions sociales, le style de communication est un facteur déterminant de l'efficacité. Et selon le style mise en œuvre par la personne qui présente ses idées ou ses arguments, elle aura un impact différent sur la réceptivité de ceux qui écoutent et assistent à la présentation. Et changer de style permet de modifier significativement la dynamique de la communication.

Virginia Satir a également constaté que les comportements utilisés peuvent être classés en cinq catégories principales. Elles ont toutes des caractéristiques assez claires : langage corporel, attitude, des habitudes de communication etc. Ces cinq rôles sont ceux du « Concilieur », du « Blâmeur », du « Distracteur », du « Rationnel » et du « Niveleur ».

Adapter son style de communication aux interlocuteurs est donc un enjeu majeur pour le communicant puisque les écoutants seront plus à l'aise avec tel ou tel style, en fonction de leurs préférences personnelles, mais également aussi selon le contexte ou les enjeux.

### Quels sont les rôles de Satir ?

Virginia Satir (1972) a identifié cinq styles de communication caractéristiques, chacun dénotant un rôle particulier dans l'interaction avec l'autre.

#### Le Concilieur

Le style « conciliant » (placating) est celui de la personne qui s'efforce de plaire à tout prix, qui évite toute forme de confrontation ou de conflit. Le concilieur essaye de toujours s'attirer les bonnes grâces de son interlocuteur. Son attitude générale est de dire oui-oui et de s'excuser.

#### Le Blâmeur

Le style « blâmeur » (blaming) est celui de la personne sûre d'elle et de la justesse de ses vues. Autoritaire et dominant, la personne a tendance à chercher à prouver son bon droit, à pointer les « fautes » ou les insuffisances des autres et il souligne davantage les erreurs que les réussites.

#### Le Distracteur

Le style « distracteur » (distracting) est généralement souvent imprévisible et difficile de suivre. Il est peu pertinent et a un comportement qui tend à s'échapper du sujet ou de la situation. Il peut faire des digressions, des anecdotes hors sujet, des plaisanteries, passer du coq à l'âne.

#### Le Rationnel

Le style « rationnel » (computing) est caractérisé par une personne qui s'efforce d'être toujours logique en maîtrisant ses émotions. Elle a tendance à expliquer les choses sous l'angle des faits et

de la rationalité sans s'intéresser aux émotions ou aux sentiments. Il paraît souvent froid ou insensible.

### **Le Niveleur**

Le style « niveleur » (leveling) correspond à une attitude plutôt ouverte et équilibrée, en recherche de solutions raisonnables. Mais il peut aussi être obsédé par le besoin d'obtenir de résultats tangibles, concrets, sans tenir toujours compte de la personnalité de ses interlocuteurs.

Ces styles ont tous des avantages et des inconvénients. Ils correspondent tous à des stéréotypes utiles mais peuvent aussi être contre productifs lorsqu'ils ne sont pas utilisés à bon escient. Aussi, il est important de pouvoir changer de style en fonction de la personnalité et de l'humeur des personnes avec qui se passe l'interaction, en tenant compte des circonstances, de l'avancement du processus de communication.

### **Comment les mettre en œuvre ?**

Mettre en œuvre les styles de Satir est essentiellement une question de flexibilité. L'enjeu est de pouvoir passer d'un style à l'autre, en fonction des circonstances, et de manière fluide.

---

#### **Exercice en grand groupe : Cadavre exquis avec rôles de Satir**

---

En grand groupe. Matériel : une balle ou un petit coussin à lancer. Un jeu de carte comportant les rôles de Satir

Il s'agit d'improviser une histoire, en groupe, chacun inventant une ou deux phrase de l'histoire chacun son tour, en utilisant un rôle de Satir tiré au hasard. Pour se donner la parole à tour de rôle, on utilise une balle qu'on se lance de l'un à l'autre.

#### **Ressources et rapport**

- Le groupe se dispose en rond.
- Chacun se met dans un état de ressource et se met en rapport avec le groupe

#### **Improviser et construire peu à peu l'histoire en jouant les rôles**

- Un thème d'histoire est décidé et un début de l'histoire est raconté par l'animateur.
- La balle est lancée à un participant.
- Un premier rôle de Satir est tiré par un autre participant qui tient le paquet de cartes.
- Celui qui a la balle dit une ou deux phrases pour faire avancer l'histoire puis envoie la balle à un autre participant.
- Et le paquet de cartes est passé au voisin, par exemple celui de gauche.

#### **Feedback**

- Chacun donne un feedback concis.

Le jeu s'arrête au bout d'une dizaine de minutes, quand chacun estime avoir assez participé.

Le jeu est plus amusant quand il va vite et de toute façon.

---

Comment se présenter ?

---

### Ressources et rapport

Vous vous mettez en état de ressources et vous établissez le rapport

### Présentez vous face au groupe

Vous vous présentez face au groupe. Vous expliquez :

- Qui vous êtes et quelle est votre fonction
- Où vous travaillez et ce que fait votre entreprise/organisation
- Ce que vous y faites
- Quels sont vos objectifs
- Quel est le contexte et les événements remarquables de l'année passée
- Quelles sont les enjeux pour l'année à venir
- Comment vous allez procéder
- Vous clôturez en remerciant votre auditoire puis en sollicitant des questions

### Adaptez vous aux rôles tirés par les autres participants

Chaque membre du groupe tient dans sa main des cartes correspondant aux rôles de Satir, et qui ont été distribuées au hasard. A tour de rôle, toutes les 20 à 30 secondes, un membre du groupe tire une carte et lit clairement à haute voix le rôle qui y est inscrit. La personne qui présente s'adapte alors à ce rôle.

### Feedback

- Chacun donne un feedback concis.

La présentation peut durer entre trois et cinq minutes au maximum, questions comprises, parfois un peu plus.

## Et maintenant, quel style adopter ?

### Utiliser la flexibilité

Un aspect important du modèle de Satir est le développement de la flexibilité de manière à ce que chacun puisse choisir librement son rôle sans s'y enfermer. Et en particulier, alors que le profil « niveleur » (leveler) paraît très séduisant, si c'est le seul style que vous utilisez, cela peut devenir sclérosant. Un bon communicateur sait utiliser plusieurs styles afin de faire la différence entre le succès et l'échec. Par exemple, prendre le rôle du « blâmeur » permet de dire clairement à quelqu'un qu'il lui est nécessaire de sortir d'un état dans lequel il est coincé.

### Créer le rapport sur la base des catégories de Satir

Et allier la flexibilité au rapport est un art qui peut révéler de bonnes surprises pour établir des relations productives.

Par exemple, jouer correctement le rôle du **blâmeur** peut permettre de gagner le respect d'un blâmeur. Mais la clé est de jouer le blâmeur sans mettre sur la défensive votre interlocuteur blâmeur, ce qui nécessite un bon rapport. Et d'ailleurs, quelque soit le rôle impliqué, la synchronisation soigneuse est une clé essentielle. Ainsi, synchroniser le blâmeur nécessite d'être en capacité d'adopter une attitude critique sans créer de réaction de défense qui amènerait votre interlocuteur blâmeur à vous attaquer en adoptant une posture en miroir.

Pour cela, montrer de la contrariété sur les mêmes points que votre interlocuteur blâmeur peut être un excellent moyen d'établir le rapport. Le problème est que la majorité des gens ont été trop impliqués pour être volontaire pour établir le rapport sur la base du rôle du blâmeur. Comme les blâmeurs se positionnent comme des juges-arbitres, ils peuvent détenir un pouvoir

important dans les organisations. Et le problème est que lorsqu'elles sont confrontées à un blâmeur, la plupart des personnes éprouvent des sentiments si négatifs qu'elles ne veulent plus réellement établir le rapport. Mais au fond, que vaut-il mieux ? Mettre en œuvre des compétences qui donnent des chances d'améliorer la situation, ou s'enfermer à coup sûr dans une situation non désirée ?

Établir le rapport avec les **conciliateurs** est généralement très facile et très rapide parce qu'ils sont réellement dans une attitude orientée vers la compréhension et la considération de l'autre. Le piège est de parvenir à les rappeler à leur propre responsabilité, à les impliquer et à les rendre proactifs sans les mettre mal à l'aise ni les mettre dans un état de confusion. Une bonne stratégie est souvent de partager avec eux leurs valeurs de niveau le plus élevé, d'entrer en communication à un niveau plutôt abstrait, puis d'entrer peu à peu dans des considérations plus précises et plus concrètes.

Les **distracteurs** peuvent être plus ouverts à l'établissement du rapport que ce que l'on imagine souvent. La clé essentielle est de ne pas mettre en cause la manière dont ils se comportent : car même si cela peut être déroutant, la distraction est le moyen des distracteurs pour entrer en contact avec l'autre. En tant que personne ayant quelques clés en PNL et en communication, vous savez maintenant que vous avez aussi la capacité à maintenir et surtout à gérer un certain niveau de confusion ou de flou dans les propos.

La technique de base est donc de rester ferme quant aux faits, aux positions, aux enjeux que vous souhaitez mettre en avant sans vous laisser vous-même entraîner par les propos du distracteur. Vous pourrez néanmoins avoir à composer avec ces digressions afin de maintenir le rapport. L'enjeu est alors de garder le cap, et donc de jongler avec les idées avancées par le distracteur tout en gardant vos propres idées et votre objectif bien en tête. Sachez que si le distracteur vous fatigue avec ses propos hors sujet, vous le fatiguez également lorsque vous maintenez le cap avec respect, gentillesse et fermeté.

Généralement, les **niveleurs** respectent les autres niveleurs. Établir le rapport avec un niveleur est donc particulièrement facile lorsque vous utilisez les codes du niveleur. Par contre, cela nécessite que vos arguments soient affûtés, reposent sur des faits solidement étayés, et que vous les présentiez en respectant la forme et les usages, c'est-à-dire logiquement. Mais tous les niveleurs n'ayant pas les mêmes codes logiques, il est important de commencer par d'identifier ces codes pour les prendre correctement en compte. L'un de ces codes est l'écoute et la prise en compte des arguments de l'autre.

Le style niveleur a également l'avantage d'être bien accepté par les personnes utilisant les autres styles. C'est donc généralement une bonne idée de commencer une interaction en utilisant le style niveleur si vous ne savez pas quelle ligne de conduite adopter pendant une présentation ou un entretien. Ceci présente l'avantage que l'autre se sentira plus facilement entendu, ce qui l'incitera en retour à établir le rapport avec vous-même.

Les **rationnels** développent un style froid qui laisse peu de place à l'empathie. En restant aux faits et aux analyses logiques, ils évacuent la composante émotionnelle de la communication. Si cela est accepté dans certaines cultures, et même encouragé dans notre culture occidentale, les personnes qui se cantonnent à des analyses purement rationnelles et qui refusent d'envisager les faits qui ne sont pas manifestes ou quantifiables sont également des personnes qui éprouvent des difficultés à envisager un modèle du monde qui est différent du leur. C'est en grande partie en cela qu'ils se distinguent des niveleurs. Il peut donc être difficile d'entrer en rapport avec ces personnes par un exposé logique de faits s'ils ne rentrent pas au préalable dans leur modèle du monde. Une bonne stratégie est souvent de s'appuyer sur leur propres règles de raisonnement et

sur les faits qu'ils avancent, mais sans remettre en question leur système de raisonnement. Plus qu'avec d'autres, il est important de ne pas restreindre leurs options, mais d'ouvrir leurs choix et leurs possibilités afin qu'ils se sentent libres de faire évoluer leurs positions.

Quelque soit le style de la personne, si elle n'est pas sûre d'elle-même ou si elle se sent mise en danger, ou même simplement stressée, elle peut avoir tendance à utiliser son style le moins efficace, allant jusqu'à devenir une caricature d'elle même. Lorsque vous constatez cela, vous pourrez tenir compte de cet indice pour savoir qu'il est temps de mettre la personne à l'aise, de recréer le rapport, de la rassurer afin de lui redonner le choix de se comporter de manière plus judicieuse. Et pour y parvenir, lorsque vous voyez quelqu'un devenir excessif ou irrationnel, vous pouvez vous dire que cet état là n'est pas leur état préféré. Vous n'avez donc pas à vous imposer de limite en considérant que cette personne se comportera à nouveau comme cela dans le futur. Vous pouvez même l'aider à endosser un meilleur rôle, ce qui vous rendra la vie plus facile, à tous les deux.

S'entraîner à utiliser les catégories de Satir c'est essentiellement une question de pratique régulière et de saisir les opportunités que la vie vous offre.

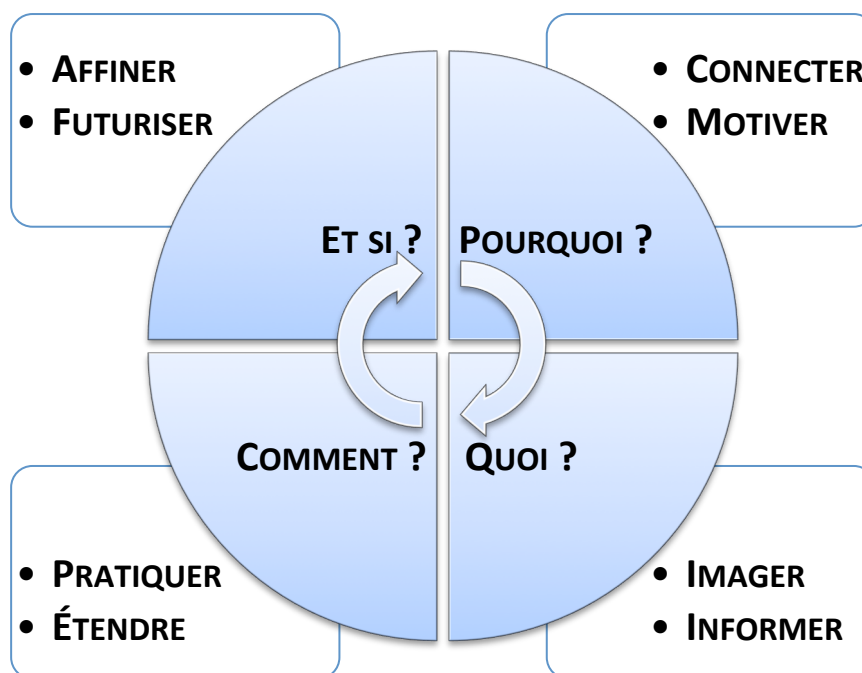
## Les styles d'apprentissage et de présentation

### Pourquoi un modèle de formation pour communiquer ?

Bernice McCarthy a développé le système 4MAT après avoir étudié différents modèles d'enseignement, selon une carte du monde qui est proche de celle proposée par le philosophe Kolb, père de la théorie des styles d'apprentissage.

Kolb, qui était un philosophe, avait remarqué que les étudiants avaient différents modes d'apprentissage. Et selon lui, cela correspondait aux questions principales qu'ils se posaient pendant leur apprentissage :

- \* Pourquoi ? Ces apprenants veulent avant tout connaître les raisons pour lesquelles il était important s'apprendre. Kolb les a appelé les « Divergeurs »
- \* Quoi ? Ceux là sont intéressés par les faits concrets et les concepts opérationnels. Kolb les a appelés « Assimilateurs »
- \* Comment ? Ils veulent apprendre par la pratique et faire les choses. Kolb les désigne sous le nom de « Convergeurs »
- \* Et si ? Ces apprenants sont plus intéressés par les essais et les spéculations. Et Kolb les appelés « Accomodateurs »



Et Kolb avait remarqué que chacun des quatre types d'apprenants avaient tendance à s'impliquer dans la partie du cycle d'apprentissage qui leur correspondait le plus. Et selon lui, ce cycle commence par la raison d'apprendre (« Pourquoi ? »), puis sur le contenu à apprendre (« Quoi ? »), puis la mise en œuvre effective des concepts (« Comment ? »), et enfin envisager comment utiliser cette nouvelle connaissance concrètement dans la vie de tous les jours.

Les recherches de Kolb ont permis de mettre en évidence que les apprenants étaient tous répartis dans ces quatre catégories. À sa suite, McCarthy a formalisé un modèle pédagogique dans lequel différentes méthodes d'enseignement étaient nécessaire pour ces différents types d'apprenants. De plus, elle a organisé ces méthodes dans un cycle qui facilite la construction de dispositifs pédagogiques efficaces.

Les développeurs de la PNL ont rapidement compris l'intérêt de cette approche et l'ont intégrée dans les modèles d'apprentissages de la PNL ce qui a permis d'intensifier les formations grâce à des outils structurants efficaces.

### **Qu'est ce que 4MAT ?**

4MAT (prononcer « format ») est une méthode qui est destinée à aider chacun à apprendre. C'est aussi un modèle qui permet de structurer de manière pédagogique une présentation écrite ou orale. 4MAT est organisé en un cycle de quatre étapes qui répondent aux attentes des quatre types d'apprenants. Et 4MAT est aussi organisé pour structurer le processus d'acquisition et de consolidation des connaissances de la manière la plus écologique possible.

Le modèle 4MAT est donc une structure d'action organisée en quatre étapes principales, et suppose que les apprentissages se font selon un ordre précis :

| Étape | Question   | Type          | Caractéristique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Pourquoi ? | Divergeurs    | Ils veulent savoir pourquoi ils devraient apprendre ce qui leur est enseigné. Les formateurs peuvent les motiver en leur en donnant les raisons en début de séance de formation. Et pour s'assurer qu'ils adhèrent, le formateur peut leur demander : « Cela vous intéresse ? » ou « Cela vous sera utile ? ».<br>Femmes : 25% ; Hommes : 19,4%.    |
| 2     | Quoi ?     | Assimilateurs | Ils veulent de l'information et des concepts clairs à propos du sujet enseigné. Le formateur leur donne de l'information et enseigne. Pour vérifier leur compréhension, ils peuvent demander « Qu'avez vous besoin de savoir de plus maintenant ? »<br>Femmes : 27,5% ; Hommes : 37,5%.                                                             |
| 3     | Comment ?  | Convergeurs   | Ils préfèrent des mises en pratique et des exercices pour mettre en œuvre les connaissances. Le formateur leur donne un exercice et les guide dans la réalisation. Pour vérifier qu'ils sont prêts à faire l'exercice, ils peuvent demander « Quoi d'autre avez-vous besoin de savoir pour faire l'exercice ? »<br>Femmes : 14,8% ; Hommes : 23,5%. |
| 4     | Et si ?    | Accomodateurs | Ils veulent envisager les possibilités d'application future de ce qu'ils ont appris. Le formateur peut les conseiller ou les guider lorsqu'ils posent des questions à propos de ce qui pourrait arriver. Demandez après un exercice « Quelles questions avez vous, quels sont vos commentaires ? »<br>Femmes : 32,7% ; Hommes : 19,6%.              |

## Comment l'utiliser ?

Voici un exercice de mise en œuvre de 4MAT pourrait consister à demandez aux apprenants d'utiliser 4MAT pour exposer un concept clé de la PNL

---

### Utiliser 4MAT pour analyser un concept de la PNL

---

Individuellement, ou par paires (de préférence pas plus de deux), utiliser 4MAT pour structurer votre connaissance d'un concept de PNL.

Comment expliqueriez vous le « Pourquoi ? » d'un concept clé de la PNL ?

Concept : \_\_\_\_\_

Explication : \_\_\_\_\_

---

---

---

Que dites vous pour décrire ce qu'est ce concept (« Quoi ? ») ? \_\_\_\_\_

---

---

---

Comment met-on en œuvre ce concept ? \_\_\_\_\_

---

---

---

Quelles questions « Et si » pourraient être associées à ce concept ?

Question : \_\_\_\_\_

---

---

---

Réponse possible : \_\_\_\_\_

---

---

---

Question : \_\_\_\_\_

---

---

---

Réponse possible : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**Présenter un concept avec 4MAT**

---

Prenez 5 à 10 minutes pour préparer une présentation que vous ferez devant le groupe. Vous pouvez partir de l'exercice précédent mais chacun est libre de présenter le concept de son choix. Vous respecterez la trame de 4MAT :

- Pourquoi ce concept ?
- Qu'est que cela est, concrètement ?
- Comment le mettre en œuvre concrètement (soyez succinct) ?
- Et une phrase de conclusion très simple ouvrant sur des questions

Chacun présentera à tour de rôle en prenant 7 minutes de temps au maximum. L'un des participant montrera le temps écoulé, écrit en gros sur une feuille A4 (2 mn, 4 mn, 6 mn, fini). Lorsque le temps est écoulé, la personne qui présente ouvre les questions, qu'elle estime avoir fini ou non.

---

**Animer réunion d'équipe avec 4mat**

---

Vous venez de recevoir un mail ce matin. Votre hiérarchie vous demande d'utiliser une nouvelle fiche de travaux qui remplira trois rôles :

- Demande de travaux. Vous constatez que cette partie ne change pas de la précédente
- Bilan des travaux. On vous demande de faire un état d'avancement en quatre parties, de 25%, 50%, 75% et 100% pour tous les travaux, sans exceptions, ce qui est nouveau.
- Événements non désirés. Il vous est demandé de remonter les facteurs de risques pour la santé et la sécurité ainsi que les non-conformités. C'est complètement nouveau et inattendu.

Votre direction vous demande de mettre en place le nouveau document dès ce matin, et vous n'avez pas d'autre instruction que de vous assurer que dès aujourd'hui les non conformités et les événements non désirés seront traités « correctement ».

Ils vous indiquent dans le mail :

- Une non conformité est tout fait entraînant un résultat non désiré, ou tout processus ne respectant pas parfaitement le manuel de procédures
- Un événement non désiré est tout fait non désiré concernant la santé ou les risques psychosociaux.

Vous êtes face à deux collaborateurs et vous annoncez que cette fiche sera à remplir dès maintenant pour tous les travaux. Votre objectif est de faire en sorte que les non conformités et les événements non désirés seront traités « correctement » ainsi que vous l'a demandé votre direction.

Vous vous attacherez à ce que chacun ait compris et que les questions et objections aient été traitées.

Les quatre blocs de la nouvelle fiche de travaux sont résumés ci après (c'est en fait un document en quatre pages).

|                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conseils : utilisez tout ce que vous savez : calibration, synchronisation et rapport, métamodèle, langage de suggestion, métaprogrammes, positions de Satir... |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                |
|--------------------------------|
| <b>1. DEMANDE DE TRAVAUX :</b> |
|--------------------------------|

|                |                  |               |               |
|----------------|------------------|---------------|---------------|
| Date demande : | Intervenant(s) : | Délai prévu : | Temps prévu : |
|----------------|------------------|---------------|---------------|

|                                                                |       |        |        |
|----------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                                                                |       |        |        |
| Description des travaux à réaliser par l'intervenant :         |       |        |        |
| Références des plans et/ou documents fournis à l'intervenant : |       |        |        |
| Demande :                                                      | Nom : | Date : | Visa : |

## **2. POINTS D'AVANCEMENTS**

|                              |                       |                       |               |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Date du point d'avancement : | Nouveau délai prévu : | Nouveau temps prévu : | Tranche : (%) |
| Description :                |                       |                       |               |
| Nom :                        |                       | Date :                | Visa :        |

## **3. RECEPTION DES TRAVAUX :**

|                                                                                  |                 |               |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Date de réception :                                                              | Délai réalisé : | Temps prévu : | Temps réalisé : |
| Liste des plans et/ou documents fournis par l'intervenant à la fin des travaux : |                 |               |                 |
| Nom :                                                                            |                 | Date :        | Visa :          |

## **4. NON CONFORMITES ET EVENEMENTS INDESIRABLES :**

|                                                                 |           |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|--------|--------|
| Date de l'événement :                                           | Gravité : |        |        |
| Description de la non conformité ou de l'événement non désiré : |           |        |        |
| Nom :                                                           |           | Date : | Visa : |

### **Présenter une idée, une procédure, un savoir faire...**

Vous présentez une idée face au groupe. Vous expliquez :

- En deux ou trois phrases : le thème de votre idée
- Pourquoi cette idée est importante
- En quoi consiste cette idée, de quoi est elle composée

- Comment concrètement elle sera mise en œuvre
- Quels seront les bénéfices
- Vous clôturez en remerciant votre auditoire puis en sollicitant des questions

La présentation doit durer entre trois et cinq minutes au maximum, questions comprises.

Chaque membre du groupe tient dans sa main cinq cartes correspondant aux rôles de Satir. A tour de rôle, toutes les 20 à 30 secondes, un membre du groupe tire une carte et lit clairement à haute voix le rôle qui y est inscrit. La personne qui présente s'adapte instantanément.

---

### Consolider les positions de Satir

---

Utilisez le 4MAT pour enseigner plus particulièrement l'une des catégories Satir (vous pouvez parler des quatre autres mais vous ne vous focalisez que sur une seule catégorie).

Vous êtes invités à présenter le « Pourquoi/Why » et le « Quoi/what » de la catégorie, et ensuite à « coacher » les participants à jouer le rôle de Satir en question. Enfin, vous invitez à poser des questions.

Le temps de présentation est de 5 minutes de présentation questions comprises  
Vous avez 15 minutes pour la préparation.

Vous êtes invités à rechercher dans vos expériences personnelles pour expliquer « Pourquoi » cette catégorie est intéressante.

### Perspectives ?

Les occasions de pratiquer le 4MAT sont innombrables parce que nous passons notre vie à expliquer des choses. Ce peut être avec des proches, des collègues, des clients... Vous pouvez par un peu de pratique quotidienne vous entraîner et intégrer peu à peu un cadre qui métamorphosera votre manière de vous faire comprendre.

Il ne reste plus qu'à répondre aux questions, éventuellement les solliciter, afin de permettre à chacun de s'approprier ce que vous avez à transmettre : concepts, idées, principes, savoir faire... L'un des enjeux de traiter ces questions est de faciliter le pont vers le futur.

## Structure des parcours PNL

Ci-dessous le tableau présente quatre parcours complémentaires.

Les deux premiers sont ceux de **Praticien en PNL** et de **Maître Praticien en PNL**. Ce sont des formations complètes qui suivent des standards de très hauts niveau, ceux de l'IANLP (International Association for Neuro-Linguistic Programming), organisme officiel de référence en PNL.

Vous pouvez également commencer par ne faire qu'une partie de ce cursus si vous souhaitez devenir **Coach PNL** et être à même d'accompagner des équipes ou des personnes vers plus de performance, ou encore **Intervenant PNL**, c'est à dire être capable d'utiliser les outils de la PNL dans des relations d'aide ou d'accompagnement.

|                  | Intervenant PNL                              | Coach PNL                             | Certification                     |
|------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Maître Praticien | Maitriser les techniques PNL (7j)            | Coaching (9j)                         | Intégration (2j) et certification |
| Praticien        | Techniques pratiques de PNL (7j)+option (3j) | Suggérer et décrypter le langage (4j) | Intégration (2j) et certification |
| Fondamentaux     | Introduction à la PNL (2j)                   |                                       | Attestation                       |
|                  |                                              |                                       |                                   |
| Options          | Communication et conflits (3j)               |                                       | Attestation                       |
|                  | Hypnose (3j)                                 |                                       | Attestation                       |
|                  | Faire des présentations efficaces (3j)       |                                       | Attestation                       |

### Flexibilité des formations de base

Pour chaque formation, il y a un **cœur**, et des **prérequis**. Si vous n'avez pas les prérequis, un programme accéléré (en soirée) sera proposé. A charge pour vous de vous investir dans l'acquisition des prérequis pour pouvoir obtenir la certification.

**Coaching PNL (9 jours)** : le séminaire de 9 jours permet de découvrir les principes directeurs du coaching, les techniques de guidage, dans une approche systémique intégrant le coaching des groupes et des équipes. La connaissance préalable du métamodèle, du langage de suggestion, des métaprogrammes et les bases de la PNL est requise. Elles peuvent être acquises par le module « suggérer et décrypter le langage ». Le programme est le suivant :

- Définition et rôle du coach — La posture du coach, son positionnement, sa mission, son rôle
- Le processus de coaching — Vue d'ensemble, de la mise-à-jour de l'objectif à la consolidation du changement
- Structurer le coaching — Créer un cadre facilitant la coopération, préciser les rôles de chacun, le contrat de coaching, l'éthique
- Collecter l'information — Mettre à jour les structures comportementales, les motivations, les émotions, les blocages et les besoins
- Spécifier et reconnecter les objectifs — Clarifier le problème, cadrer l'objectif et le connecter aux stratégies de la personne, le mettre en cohérence avec ses valeurs
- Créer un état d'esprit constructif — Rendre le changement possible et facile, ici et maintenant à l'aide des questions, des métaphores, du langage de suggestion
- Accompagner la demande du coaché — Créer l'espace solution, valider sa cohérence, garder le cap, développer la flexibilité etc
- Les pièges du coaching — Gérer les attentes et les espoirs du coaché, repérer les intentions cachées des tiers, gérer ses propres émotions

- Bases de supervision — Organiser son propre coaching de coach et échanger des feedback entre pairs

Découvrez enfin comment faire le « marketing » de votre coaching, que vous soyez effectivement Coach, mais aussi Manager, Auditeur interne... pour que chacun accepte la notion même de Coaching.

**Maîtriser les techniques PNL (7 jours)** consiste à intégrer les outils de la PNL dans des plans d'intervention cohérents. Les compétences du module sont :

- Techniques de changement personnel
- L'hypnose et l'hypnose conversationnelle
- Jeux de langage (« Sleight of mouth »)
- Communication multi niveaux
- Gestion des conflits
- Métaprogrammes avancés
- Croyances et valeurs
- Changement provocatif
- Identité et mission
- La structure du changement PNL
- La ligne du temps
- Utilisation avancée des sous modalités
- Modélisation du comportement et de l'excellence
- PNL systémique
- Modèles intégratifs de la NLP (i.e. SCORE, SPRINT, RESOLVE, SPRINT)

Cette formation intervient après que vous ayez suivi « Techniques pratiques de PNL ». Vous pouvez aussi avoir appris ces techniques par vous même, dans un groupe de travail ou avec tout autre centre de formation.

**Techniques pratiques de PNL (7 jours)** consiste à apprendre les outils de base de l'intervenant PNL :

- Spécifier un objectif
- Recadrages de contexte et de contenu
- Utilisation du métamodèle
- Ancrages
- Traitement de phobies ou de traumatismes
- Sous modalités
- Swish visuel
- Ligne du temps ou changement d'histoire personnelle ou ré-empreinte

**Suggérer et décrypter le langage (4 jours)** vous permet de découvrir en deux week-ends comment :

- Communiquer avec précision,
- Suggérer et influencer avec intégrité,
- Décrypter les paramètres de la personnalité
- Adapter votre communication et faire des présentations efficaces.

**L'introduction PNL (2 jours)** vous permet d'acquérir les 5 fondamentaux:

- Formuler un objectif spécifique
- Établir le rapport à l'autre
- Développer l'acuité sensorielle

- Acquérir la flexibilité comportementale
- Se mettre en action

### **Rigueur des certifications internationales**

Les programmes de **Praticien PNL** et de **Maître praticien PNL** sont plus formels que ceux du cursus de Coach PNL ou d'Intervenant PNL car ils **respectent les standards IANLP**, et vous réaliserez l'intégration dans laquelle vous démontrerez correspondre aux **standards mondiaux** de la discipline. Tout est fait pour vous permettre d'atteindre les plus hauts niveaux de qualifications.

### **Validation des acquis (VAE)**

Nous avons un processus de Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE) pour les parcours « atypiques » ou effectués dans d'autres organismes de formation.

### **Facilité**

La spécificité de IOD est de vous aider à faire toutes les premières étapes, y compris au niveau budgétaire.

### **Ouverture**

Si vous avez déjà une formation analogue, une bonne surprise vous attend.

### **Formateurs**

Damien Raczy, Enseignant PNL certifié IANLP, Coach certifié ICI, Dr en Psychologie

Christelle Chatellard, Maître Praticienne en PNL et en Hypnose Ericksonienne, certifiée INLPTA

## Références

- Andreas C. & Andreas T. (1994) *Core Transformation : Reaching the wellspring within*. Moab, UT Real People Press.
- Andreas, S. & Faulkner, C. (1996). *NLP - The New Technology of Achievement*, . New York: Quill, William Morrow.
- Bandler R., Grinder J. (1975) *The structure of Magic*, vol I, SBB
- Bolstad, R. & Hamblett, M. (1998) *Transforming Communication*, Addison-Wesley-Longman, Auckland.
- Bolstad, R., Kususheva J. (2012) *Manuels de Praticien et de Maître Praticien (en anglais)*.
- Cayrol A., de Saint Paul J. (2012), *Derrière la magie : La Programmation Neuro-Linguistique*, 2<sup>ème</sup> édition, InterEditions
- Charvet R. S. (2009), *Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi-même grâce au profil LAB*, InterEditions
- Dilts, R. (1976/1983). *Roots of Neuro-Linguistic Programming*, Meta Publications, Capitola, CA.
- Esser, M. (2003). *La PNL en perspectives*, Editions Labor, Bruxelles, Belgique.
- Grinder J., Bandler R. (1976) *The structure of Magic*, vol I, SBB
- Hall, M., Bodenhamer, B., Bolstad R. & Hamblett M. (2001) *The structure of personality*, Crown House Publishing.
- Hall, M & Bodenhammer, B. (1997) *Figuring out People, Reading People using Meta-Programs*, Neuro-Semantic Publications.
- Hall, M. & Belnap, B. (1999). *The sourcebook of magic. A comprehensive guide to the technology of NLP*, Camarthen, Crown House Publishing.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004) *Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Paris : Editions d'Organisation.
- Wiseman R. (2010), *59 secondes pour prendre les bonnes décisions*, JC Lattès