

OUTIL 30 Les présupposés de la PNL

Présentation

La programmation neurolinguistique (PNL) repose sur 11 présupposés :

1. **La carte n'est pas le territoire :** la perception de la réalité d'un individu n'est pas la réalité et il existe autant de cartes que d'êtres humains.
2. **Tout comportement est sous-tendu par une intention positive** même si le moyen de la mettre en application peut s'avérer inadapté et mener à un résultat opposé.
3. **On ne peut pas ne pas communiquer :** même en silence, de nombreux messages sont communiqués par le non-verbal (attitude, gestes, réactions physiologiques...).
4. **Nous ne sommes pas nos comportements :** un individu agit en réponse à une situation donnée et en fonction des ressources dont il dispose à ce moment-là. Son comportement n'est pas son identité.
5. **Corps et esprits agissent l'un sur l'autre :** les pensées influencent l'attitude, les émotions, les réactions physiologiques, jusqu'à l'état de santé et inversement.
6. **Il est possible de reproduire les performances des autres :** observer les comportements efficaces des individus permet de s'en inspirer pour s'améliorer.
7. **Le sens que nous communiquons est dans la réponse que nous obtenons :** pour savoir comment l'autre perçoit un message, observer son comportement en réponse au message.
8. **Plus on a de choix, mieux c'est :** multiplier les options possibles de choix de pensées, de réactions ou de comportements face à une situation offre plus de flexibilité.
9. **Chaque personne a en elle toutes les ressources pour obtenir ce qu'elle veut :** il suffit d'apprendre à les découvrir puis à les utiliser.
10. **L'échec n'existe pas, il n'y a que du feedback :** soit j'avance, soit j'apprends.
11. **Si quelque chose ne marche pas, il suffit de changer sa façon de la faire :** il y a forcément une ou plusieurs autres stratégies plus efficaces.

Intérêt des présupposés de la PNL

- Bâtit sa vision du monde sur des postulats choisis, conscients et positifs.
- Changer de regard sur les situations conflictuelles.
- Améliorer son fonctionnement dans ses relations.

Pour l'utiliser

- Prendre du recul pour percevoir autrement ce qui se joue.
- Repenser la situation au travers des 11 présupposés de la PNL.
- Transformer ces présupposés en actes pour améliorer la situation.

98

OBJECTIF 6 : TRANSFORMER LE CONFLIT EN OPPORTUNITÉ AVEC LA PNL

LES PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL

La carte n'est pas le territoire.

Tout comportement est sous-tendu par une intention positive.

On ne peut pas ne pas communiquer.

Nous ne sommes pas nos comportements.

Corps et esprits agissent l'un sur l'autre.

Il est possible de reproduire les performances des autres.

Le sens que nous communiquons est dans la réponse que nous obtenons.

Plus on a de choix, mieux c'est.

Chaque personne a en elle toutes les ressources pour obtenir ce qu'elle veut.

L'échec n'existe pas, il n'y a que du feedback.

Si quelque chose ne marche pas, il suffit de changer sa façon de la faire.

Exemple d'application

Gérante d'une boulangerie, Myriam vient de découvrir les 11 présupposés de la PNL au cours d'une formation. Ce matin, une cliente un peu agressive se plaint de l'absence de pain bio. Myriam prend le temps de respirer et de se remémorer les présupposés, parmi lesquels :

- La carte n'est pas le territoire : cette cliente ne perçoit pas la situation comme elle, elle n'est pas méchante.
 - Nous ne sommes pas nos comportements : elle a parlé avec agressivité, ce qui ne fait pas d'elle une personne agressive.
 - Tout comportement est sous-tendu par une intention positive : cette dame cherche à contribuer à un monde meilleur en réclamant du pain bio.
- Myriam répond avec bienveillance à la cliente, qui, à son insu, vient de la décider à se former au bio et lui promet de lui offrir son premier pain bio une fois la production lancée.

POINTS DE VIGILANCE

- Comprendre ces présupposés mais les transformer en actes ensuite.
- Appliquer ces présupposés à soi-même et aux autres.

99

OUTIL 31 Les positions de perception

Présentation

Adopter le point de vue de quelqu'un d'autre facilite la perception d'une situation sous un nouvel angle. En PNL, la technique des positions de perception propose quatre positions distinctes et complémentaires pour appréhender une situation conflictuelle dans ses différentes dimensions :

- La **première position**, ou **position du guerrier** : « associée » au processus, cette position consiste à voir la scène de son propre point de vue. Il est impossible d'avoir des relations saines et sereines avec autrui sans être solidement ancré dans cette position.
- La **deuxième position**, ou **position du guérisseur** : « externe » au processus, elle permet de voir la scène du point de vue de son interlocuteur, de prendre conscience de ses sentiments et besoins (► **OUTIL 21**), de ses croyances (► **OUTIL 32**), de ses intentions (► **OUTIL 18**) et de tout ce qui constitue sa carte du monde (► **OUTIL 30**).
- La **troisième position**, ou **position du sage** : dans cette posture « méta », l'individu est témoin du processus, ce qui lui permet d'observer et d'effectuer une analyse plus profonde et objective (► **OUTIL 20**) de la situation.
- La **quatrième position**, ou **position du « nous »**, est « intégrée » : les trois autres la composent en un tout autonome et complexe qui constitue le « nous collectif » (l'entrepris, le service, l'équipe, les managers...).

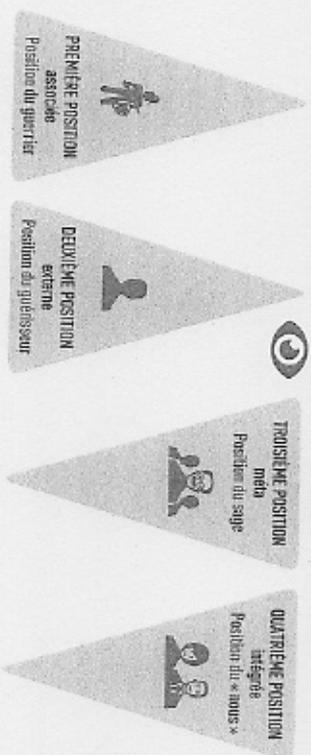
Intérêt des positions de perception

- Percevoir une situation sous différents angles.
- Se mettre à la place des autres sans s'oublier soi-même.
- Élargir ses options de solutions dans la résolution d'un problème relationnel.
- Trouver le comportement le plus adapté pour sortir d'une situation conflictuelle.

Pour l'utiliser

- Suivre l'ordre hiérarchique de renforcement des quatre positions :
- Développer d'abord une première position forte en travaillant sa confiance en soi, son estime de soi et son affirmation de soi, mais aussi son humilité.
 - Développer ensuite une deuxième position complémentaire, en renforçant son empathie.
 - Développer alors sa troisième position, en prenant du recul avec bienveillance pour soi comme pour l'autre (► **OUTIL 44**).
 - En fonction du contexte, adapter enfin sa quatrième position au « nous » le plus approprié.

LES POSITIONS DE PERCEPTION



Exemple d'application

- Agent immobilier, Estelle se retrouve souvent confrontée à des clients exigeants. Se sentant particulièrement susceptible ces temps-ci, Estelle prend rendez-vous avec un coach. Ce dernier lui expose la technique des positions de perception issue de la PNL, destinée à prendre du recul face à une situation de ce type.
- En repensant aux derniers échanges tendus avec ses clients, et en se mettant dans la position du guerrier, Estelle s'aperçoit qu'elle a tendance à se remettre en question à la moindre remarque de ses interlocuteurs sur le bien qu'elle leur fait visiter.
 - En position du guérisseur, elle réalise qu'il est normal que ses clients soient exigeants, étant donné les enjeux de leur présence.
 - Dans la position du sage, Estelle observe qu'elle ne prend pas le temps d'écouter les ressentis de ses clients.
 - Enfin, dans la position du « nous », elle se rappelle pourquoi elle fait ce métier et se reconnecte à sa vocation : aider des personnes à trouver leur lieu de vie rêvé. À cette fin, elle a le devoir de former une réelle alliance avec celles-ci.

POINTS DE VIGILANCE

- Trouver un équilibre entre les positions pour ne pas se laisser dominer égoïstement par son ego (1^{ère} position), se sacrifier (2^e position) ou s'oublier (3^e position).
- Bien respecter l'ordre des positions pour appréhender un conflit.

OUTIL 32 Les croyances

Présentation

Les convictions et les certitudes impactent considérablement les comportements. En milieu professionnel, il arrive que des individus ne se comprennent plus, car leurs discours et leurs comportements reposent sur des croyances si opposées qu'un conflit semble inévitable et sans issue. Les pensées, les actions et les paroles reposent en effet sur des croyances construites depuis la plus tendre enfance et renforcées par le vécu et les expériences. Une croyance se caractérise par une adhésion si profonde à une vérité qu'elle en devient absolue, quand bien même elle n'est assortie d'aucune preuve concrète, réaliste ou cohérente.

- Il existe deux types de croyances :
- Les **croyances limitantes** : ce sont des pensées qui limitent les actions, freinent les réussites, les ambitions, les évolutions, l'épanouissement, favorisent les conflits interpersonnels et en freinent la résolution.
- Les **croyances facilitantes** : ces convictions aident à passer à l'action, à tirer parti des opportunités, favorisent les succès et le bonheur et facilitent des relations saines et sereines.

Ces croyances peuvent porter sur soi, sur les autres, sur ce qu'il est possible ou non de penser, de dire, de faire ou d'être... Elles sont également susceptibles de porter sur des sujets divers tels que l'environnement, le contexte politique...

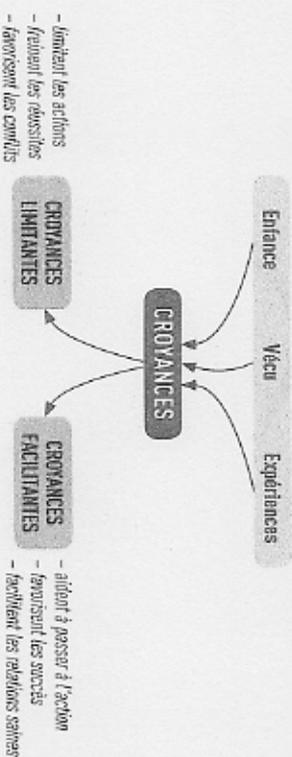
Intérêt des croyances

- Prendre conscience de ses pensées inconscientes limitantes et facilitantes personnelles.
- Apprendre à transformer ses croyances limitantes en croyances facilitantes.
- Repérer les croyances des autres dans un conflit.
- Recentrer l'échange dans un conflit sur l'objectif commun, en tenant compte des croyances de chacun.

Pour l'utiliser

- Identifier et verbaliser les croyances qui freinent les échanges dans un conflit.
- Se demander comment trouver une issue dans un conflit malgré la présence de ces croyances.
- Rechercher des croyances constructives favorisant la résolution du conflit.
- S'appuyer sur ces croyances constructives pour trouver une issue favorable au conflit.

LES CROYANCES



Exemple d'application

Promu chef de service depuis quelques mois, Claude se trouve confronté à de nombreux conflits au sein des équipes d'ouvriers. Se sentant totalement impuissant à faire face à la situation, il décide d'aborder le sujet avec son directeur, qui lui propose d'évaluer les croyances influençant son comportement face aux conflits.

- Claude repère assez vite trois croyances limitantes qui impactent son rôle de manager :
 - « Le temps va arranger les choses. » [Inutile d'intervenir !]
 - « Quand on se mêle à un conflit, cela nous retombe toujours dessus. » [Pourquoi prendre ce risque ?]
 - « Ça n'est pas mon rôle de régler les conflits. » [J'ai déjà assez à faire !]
 - Claude identifie également deux croyances facilitantes sur lesquelles il peut désormais s'appuyer pour intervenir dans un conflit :
 - « Il y a toujours quelque chose à apprendre d'un conflit. »
 - « Ma simple présence calme les esprits. »
- Depuis, lorsque Claude voit poindre un conflit, il se rapproche des personnes et constate à chaque fois un réel apaisement des tensions. Ensuite, il recherche les leçons à tirer de cette expérience. Comme il obtient de meilleurs résultats avec ses équipes, Claude en vient à se convaincre que l'un de ses rôles est de tirer des opportunités de toute situation conflictuelle.

POINTS DE VIGILANCE

- Identifier les croyances de chacun sans les juger ni chercher à les valider ou à les invalider.
- Mettre davantage d'énergie à chercher les croyances facilitantes qu'à chercher à comprendre les croyances limitantes.

OUTIL 33 La synchronisation

Présentation

En PNL, se synchroniser consiste à adopter le mode de communication de l'autre, ou tout au moins s'en rapprocher, pour être sur la même longueur d'onde. Sans tomber dans une imitation mécanique, il s'agit de s'adapter avec élégance et intelligence à la façon de communiquer de son interlocuteur. La synchronisation nécessite de développer les sens de l'écoute et de l'observation afin de reproduire subtilement non seulement ce que l'on entend et ce que l'on voit, mais également ce que l'on ressent. Cette technique est connue pour son efficacité dans les domaines de la vente ou de la séduction. Utilisée avec bienveillance en milieu professionnel, elle aide à mieux comprendre l'autre et à se mettre à sa place sans même qu'il s'en aperçoive.

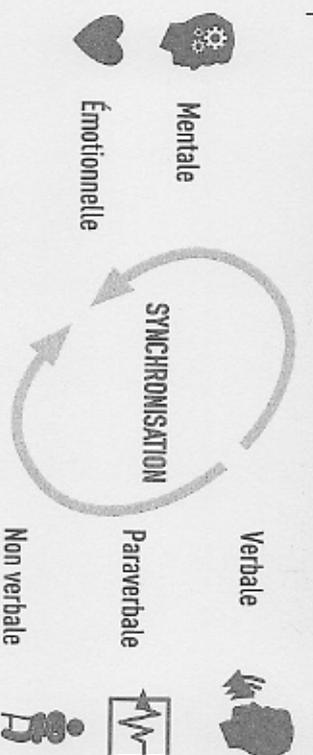
Intérêt de la synchronisation

- Entrer en contact avec son interlocuteur.
- Installer un sentiment de proximité, de complicité, de confiance.
- Offrir une qualité d'écoute et une pleine attention à l'autre.
- Permettre à l'autre de se sentir entendu et pris en considération.
- Favoriser le développement d'une relation de confiance.
- Créer une situation de communication harmonieuse à tous les niveaux.
- Faciliter une communication sincère, authentique et efficace.
- Favoriser de bonnes relations sociales.

Pour l'utiliser

- Au début d'une conversation avec un collègue, un client ou un supérieur hiérarchique, se mettre en synchronisation :
- **Verbale** : reformuler subtilement les phrases, s'adapter au type de vocabulaire, aux tournures et structures de phrases, utiliser des expressions propres au registre de l'interlocuteur.
 - **Paraverbale** : harmoniser le ton de la voix, le débit de paroles, l'accentuation de certains mots.
 - **Non verbale** : adopter une posture similaire à celle de son interlocuteur, suivre subtilement ses gestes, ses mouvements du corps, les expressions de son visage, se caler sur sa respiration.
 - **Mentale** : s'allier intelligemment à son point de vue, à ses opinions, ses idées, sa vision, ses valeurs, ses principes, ses croyances...
 - **Émotionnelle** : s'ajuster à son état interne, son énergie, ses ressentis, émotions et sentiments...

LA SYNCHRONISATION



Exemple d'application

En tant qu'expert-comptable, Marc se sent parfois un peu déconnecté de ses clients. Concentré sur une vision stratégique reposant sur des éléments de comptabilité, Marc a tendance à faire abstraction de la réalité de sa clientèle, qui se sent délaissée. Sur le conseil de sa femme, Marc se plonge dans un livre sur l'art de la synchronisation. Intrigué, il décide de tester cette tactique dès son prochain rendez-vous avec René, un chef d'entreprise passionné par son métier de paysagiste, mais fâché avec les chiffres : - À l'arrivée de René, Marc prend quelques instants pour observer sa posture, sa façon de marcher, de bouger. Assez facilement, il se surprend à modifier sa propre posture, à relâcher ses épaules et se tenir moins droit.

- Quand René lui tend une poignée de main que Marc ressent comme chaleureuse, Marc assouplit aussitôt son poignet et renvoie un sourire bienveillant à René. Ce dernier lui fait immédiatement remarquer qu'il a l'air plus détendu que d'habitude.

- Beaucoup plus attentif à son client, Marc s'applique à adapter son vocabulaire et son phrasé à ceux de René tout en veillant à ralentir son débit de parole pour s'accorder. Ce rendez-vous s'avère non seulement beaucoup plus efficace, mais également plaisant, pour l'un comme l'autre.

POINTS DE VIGILANCE

- Reformuler de façon subtile et personnalisée sans « copier-coller ».
- Se synchroniser naturellement et progressivement sans tomber dans l'imitation.
- Toujours privilégier la qualité de l'écoute.

L'ancrage d'un état interne positif

Présentation

Au travail, la colère, le stress ou la peur peuvent rapidement mener au rapport de forces et au conflit. Sous l'emprise de ces émotions, les mots dépassent souvent les pensées, il est donc préférable de se calmer avant d'entamer toute discussion. Pour remédier à ce type de situation, la PNL propose une technique qui permet de retrouver instantanément en cas de besoin un état interne positif comme le calme ou la confiance. Dans un premier temps, il s'agit d'associer une émotion positive choisie à un stimulus externe comme un geste ou un mot. Par la suite, le réenclenchement de cette émotion positive se produit en faisant simplement appel au stimulus qui lui est désormais associé.

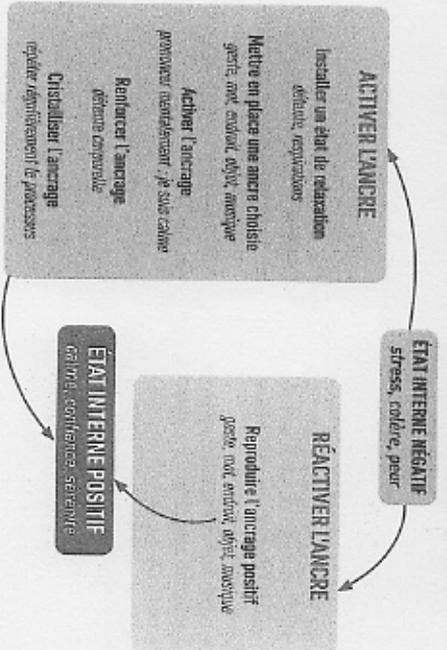
Intérêt de l'ancrage d'un état interne positif

- Réactiver instantanément un état émotionnel positif sur commande.
- Entrer en contact avec autrui dans de meilleures conditions émotionnelles.
- Gagner en qualité d'écoute et de communication.
- Favoriser des discussions plus calmes et efficaces.
- Vivre des relations plus sereines au travail.

Pour l'utiliser

- Identifier un état interne négatif (stress, colère, peur, honte, culpabilité, jalousie...), puis :
- Activer l'ancrage :
 - Installer un état de relaxation : détente, respiration lente et profonde.
 - Mettre en place une ancre choisie : associer l'émotion choisie (calme, confiance, sérénité...) à un stimulus externe choisi (un geste, un endroit, un mot, un objet, une musique...).
 - Activer l'ancrage positif : fermer les yeux, ralentir sa respiration tout en portant son attention sur le stimulus choisi et prononcer mentalement plusieurs fois : « Je suis calme. J'ai confiance. Je sens la sérénité en moi. »
 - Renforcer l'ancrage : répéter ces phrases mentalement puis ralentir la respiration tout en portant son attention sur les sensations de détente corporelle.
 - Cristalliser l'ancrage : répéter régulièrement le processus jusqu'à ressentir automatiquement cet état interne positif choisi en présence du stimulus choisi.
 - Réactiver l'ancrage :
 - Reproduire l'ancrage : son geste, son mot, son endroit, son objet ou sa musique ancrée positivement.
 - Retrouver instantanément son état interne positif.

L'ANCRAGE D'UN ÉTAT INTERNE POSITIF



Exemple d'application

Enseignante dans un collège, Lucie se trouve parfois confrontée à des injustices qui la mettent dans une profonde colère. Lors des derniers conseils de classes, plusieurs élèves ont été injustement évalués sur leurs comportements par certains de ses collègues. Désormais, Lucie décide de défendre d'avantage ces élèves qui méritent d'être encouragés plus que sanctionnés. Craignant de s'énerver le moment venu, elle en parle à la conseillère principale d'éducation qui lui propose d'avoir recours à un ancrage positif pour retrouver automatiquement son calme et sa confiance. Lucie suit les indications données pour activer son état interne positif :

- Elle choisit d'ancrer son calme et sa confiance dans le mot « justice ».
- Arrivant à son premier conseil de classe, Lucie se répète trois fois le mot « justice » en respirant lentement ; automatiquement, elle se redresse, relève le menton et se sent plus sereine et plus forte.

Elle parvient ainsi à défendre ses élèves. De plus, elle se sent écoutée et fière d'elle.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Bien prendre le temps de renforcer l'ancrage pour donner assez d'intensité à l'état interne positif recherché.
- ▶ Prolonger la phrase de cristallisation tant que l'état interne positif ne se réactive pas en moins de 30 secondes.

OUTIL 35 La stratégie de Disney

Présentation

Admirant la créativité de Walt Disney, Robert Dilts a constaté sa grande capacité à exploiter les choses de différents points de vue. Dans le but de modéliser ce fonctionnement, Dilts a conceptualisé ce qu'il appelle la stratégie de Disney. Il s'agit d'une technique permettant d'observer une situation ou un projet sous trois angles de perceptions essentiels et complémentaires :

- Le rêveur : il visualise, se projette sans limite, il est orienté et enthousiaste, imaginant tous les possibles par rapport à un projet ou un objectif.
- Le réaliste : il prend un point de vue pragmatique, pratique, développe des plans d'action et examine les étapes de travail nécessaires, les mécanismes et conditions pour réaliser ce rêve.
- Le critique : il prend du recul, examine les points forts et les fragilités des plans d'action proposés, dans une posture critique constructive et positive qui aide à identifier des sources d'erreurs possibles et donc à perfectionner l'ensemble.

Intérêt de la stratégie de Disney

- S'appuyer sur les critiques constructives pour faire avancer un projet.
- Valoriser le droit aux désaccords et aux critiques constructives au sein d'une équipe.
- Encourager la créativité individuelle et collective.
- Favoriser l'émergence collective de stratégies innovantes.

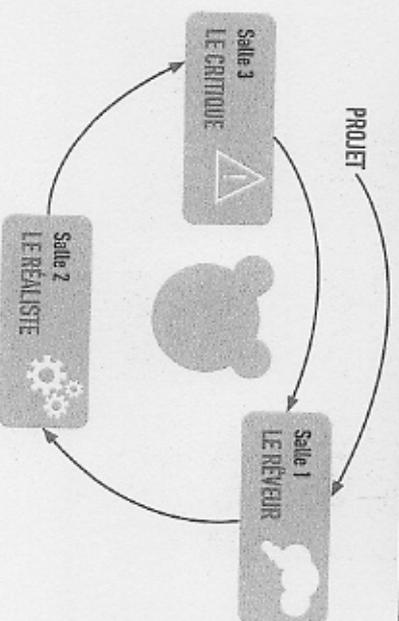
Pour l'utiliser

- Dans le cadre de l'élaboration d'un projet en entreprise, répartir 3 équipes dans 3 salles :
 - Une équipe de rêveurs, regroupée dans la salle 1 pour échanger sans limites sur tous les possibles liés à ce projet.
 - Une équipe de réalistes, dans la salle 2, qui doit partir de la réflexion des rêveurs pour en faire émerger un plan d'action concret tenant compte des réalités du contexte professionnel et du marché.
 - Une équipe de critiques, dans la salle 3, qui passe alors le plan d'action proposé par les réalistes à la moulinette d'une critique positive et constructive, pour en débarrasser toutes les fragilités et tous les points de vigilance.
- Faire circuler le projet dans ces trois salles les unes après les autres dans ce même ordre, jusqu'à ce qu'il soit le plus fiable et efficace possible.

demimil.fr/projet224



LA STRATÉGIE DE DISNEY



Exemple d'application

Dirigeant d'un centre de formation, Julien prend souvent ses décisions stratégiques seul, ce qui pose parfois des problèmes avec son équipe. Lors d'un séminaire, Julien assiste à une conférence sur la stratégie de Disney. À son retour, il la présente à ses collaborateurs et propose de la tester dans le but de repenser l'organisation générale du centre de formation :

- Les rêveurs imaginent tous les possibles : l'une des formatrices soumet l'idée d'ajouter des modules e-learning à leurs formations.
 - Les réalistes conçoivent ensuite un plan d'action concret pour mettre en œuvre les idées des rêveurs : ils parlent d'investir dans une plateforme e-learning et de former deux personnes de l'équipe aux techniques spécifiques de la formation à distance.
 - Les critiques analysent ce plan d'action, cherchant le moindre point à optimiser : il en ressort entre autres, que, pour réduire les coûts, il faudrait former une seule personne chargée à son tour de dispenser une formation en interne pour tous.
- Après être repassée dans les trois groupes, la décision est prise de façon collective et consensuelle de lancer un catalogue de formation e-learning. Un plan d'action réaliste est valide.

POINTS DE VIGILANCE

- Réaliser le processus complet dans l'ordre indiqué et sans sauter aucune étape
- Reproduire le processus tant que le projet n'est pas totalement clair, fluide et fiable aux yeux de tous.