

NICOLAS BEFFORT

Préface de Kevin Finel

TOUT SUR LA PNL

**Outils d'éveil
et de transformation**

LA PNL : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

À l'origine de la programmation neurolinguistique se trouvent, au début des années 1970, les travaux de Richard Bandler, John Grinder et Frank Pucelik. Après avoir étudié les mathématiques, Richard Bandler se tourne vers la psychothérapie. John Grinder est alors professeur de linguistique à l'Université de Santa Cruz, en Californie. Frank Pucelik, après avoir étudié la psychologie à San Diego, anime alors des sessions de Gestalt-thérapie avec Richard Bandler à l'Université de Santa Cruz.

Ensemble, ils étudient les processus comportementaux et linguistiques de plusieurs thérapeutes, comme Fritz Perls, le créateur de la Gestalt-thérapie, Virginia Satir, thérapeute familiale, et Milton Erickson, psychiatre américain reconnu aujourd'hui comme étant le père de l'hypnose éricksonienne¹. Pour des raisons encore obscures, Frank Pucelik sera rapidement écarté du groupe et, dans la plupart des ouvrages de PNL, Richard Bandler et John Grinder sont cités comme les deux véritables fondateurs de la programmation neurolinguistique².

Richard Bandler a donné de la programmation neurolinguistique la définition suivante : « C'est l'étude de la structure de l'expérience subjective. » Voyons rapidement ce que contient cette définition.

Comme le souligne très justement Robert Dilts³, l'un des principaux contributeurs à l'évolution de la PNL, le terme « étude » implique une recherche, une analyse. En PNL, cette étude s'effectue à travers un processus que l'on appelle la modélisation.

Au départ, il s'agissait essentiellement d'observer le comportement d'une personne exerçant une compétence particulière pour découvrir les éléments constitutifs de l'exercice de cette compétence par la personne observée. L'idée était de comprendre ce qu'elle faisait de différent, mais surtout comment elle le faisait, avec comme objectif ultime d'établir éventuellement un modèle de « transfert de la compétence », permettant alors l'acquisition de ladite compétence par un autre individu. Fritz Perls, Virginia Satir et Milton Erickson sont reconnus comme les trois premiers modèles de la PNL.

La PNL étudie principalement non pas l'expérience subjective elle-même (le « quoi »), mais sa structure (le « comment »). Par exemple, si une personne s'exprime particulièrement bien lors d'une conférence et que cette aisance à s'exprimer en public est la compétence modélisée, la PNL va s'intéresser davantage aux processus externes et internes mis en œuvre par le conférencier pour exprimer cette habileté qu'au contenu proprement dit de son discours. Pour cette raison, on dit également souvent que la PNL s'intéresse plus au contenant qu'au contenu. Si cette nuance est encore un peu floue pour vous à ce stade-ci, rassurez-vous, ces notions vont se clarifier au fur et à mesure que vous avancerez dans la lecture de cet ouvrage.

Pour découvrir comment fait une personne pour exercer une compétence particulière, la programmation neurolinguistique étudie donc la structure de l'« expérience subjective ». Cette expérience subjective, c'est l'ensemble des éléments qui sont propres à la personne modélisée : ses pensées, ses ressentis, ses émotions, ses croyances, ses valeurs, ses représentations mentales, etc. Bien entendu, ces éléments subjectifs ne sont pas observables directement et objectivement. Il devient alors nécessaire de trouver des moyens pour pouvoir les repérer, puis les décoder. Il s'agit en quelque sorte de comprendre et de mettre au jour les « programmations » (conscientes et inconscientes) que la personne met en œuvre dans la manifestation de sa compétence.

Et c'est ici qu'intervient la notion de « linguistique », qui fait référence à la science du langage. L'un des principes de base de la PNL est que la structure du langage – verbal et non verbal – nous donne des indications sur la structure des processus subjectifs qui

permettent à une personne d'exercer une compétence particulière (pensées, représentations mentales, croyances, valeurs, etc.). Pour chacun d'entre nous, ces processus sont codés ou programmés dans le système neurologique, d'où l'appellation de programmation neurolinguistique. L'étude de la façon dont se structurent ces éléments subjectifs permet de dresser un modèle. Le processus qui consiste à dresser ce modèle s'appelle la modélisation.

Dans un contexte d'acquisition de compétences, ce travail de modélisation, qui s'avère extrêmement utile, a permis de développer au cours des années plusieurs techniques de transfert de compétences. Ainsi, pour ne citer que quelques exemples, Virginia Satir a été modélisée pour sa facilité à créer un rapport de confiance efficace avec ses patients et pour son habileté à poser de bonnes questions dans un contexte d'accompagnement, Walt Disney a été modélisé pour sa stratégie de créativité, Léonard de Vinci pour sa capacité à relever des défis, etc. De nombreux travaux de modélisation voient le jour en permanence et couvrent des domaines variés : mémorisation, motivation, confiance, estime de soi, management, thérapie, gestion des émotions, pédagogie, santé, coaching, etc. Tous ces travaux de modélisation ont permis l'émergence de nouvelles techniques de changement et d'acquisition de compétences en programmation neurolinguistique. Ensemble, nous en découvrirons plusieurs, que vous pourrez expérimenter par vous-même en autocoaching.

Dans un contexte de développement personnel et de coaching, la PNL offre des outils extraordinaires de découverte de soi et d'atteinte d'objectifs. Elle donne accès aux ressources présentes et déjà acquises par la personne et lui permet de déployer son plein potentiel. À partir d'un état présent, cette dernière peut aller vers un état qu'elle désire et atteindre ainsi de nouveaux objectifs.

Programmation

Nos expériences subjectives nous amènent à développer des automatismes, conscients et inconscients. Ces automatismes visent à améliorer et à accélérer notre fonctionnement dans des contextes donnés.

Neuro

Ces expériences et ces «programmes» sont codés dans notre cerveau et, plus largement, dans l'ensemble de notre système neurologique, sous forme de représentations mentales faisant appel à nos modes de représentation sensoriels: visuel, auditif, kinesthésique, olfactif et gustatif.

Linguistique

La structure de ces programmes s'exprime et se manifeste à travers le langage verbal et non verbal. Ce langage est donc le reflet de nos systèmes de représentation internes. En quelque sorte, c'est la pointe de l'iceberg. En modifiant nos représentations mentales internes, nous pouvons modifier nos programmes et la façon dont notre système neurologique les code. Cela permet de reconstruire nos perceptions et, ultimement, de modifier nos états internes, nos comportements, nos croyances, etc.

La PNL continue d'évoluer

La PNL est le fruit de nombreuses influences et de rencontres que les courants novateurs des années 1970 ont rendues possibles. Elle s'inscrit, dès son origine, dans le courant philosophique de ce que l'on a appelé l'école de Palo Alto. C'est dans cette petite ville de la banlieue de San Francisco que s'étaient installés, dès la fin des années 1940, plusieurs chercheurs de différentes tendances qui avaient en commun une vision systémique de la communication.

Dès ses débuts, les fondateurs de la PNL ont adhéré à cette pensée du «comme si», qui soutient que nos connaissances reposent en grande partie sur «des fictions non assimilables à des hypothèses scientifiques» formées par nos processus mentaux, «selon une logique qui nous est propre⁴». C'est ce que Richard Bandler nomme l'expérience subjective. Ainsi, de nombreuses influences, directes et indirectes, ont agi comme catalyseurs du développement

des premières années de la programmation neurolinguistique : la psychothérapie (Fritz Perls, Milton Erickson, Virginia Satir, Abraham Maslow, Paul Watzlawick), la philosophie (Emmanuel Kant), l'anthropologie (Gregory Bateson, Judith DeLozier), la psychologie (Sigmund Freud, Carl Jung), la linguistique (Alfred Korzybski, Noam Chomsky), et même la cybernétique (William Ross Ashby).

De nombreux développeurs ont depuis fait évoluer la PNL, et beaucoup continuent d'y apporter leur contribution (Robert Dilts, Stephen Gilligan, David Gordon, Judith DeLozier, Leslie Cameron, pour n'en citer que quelques-uns). Les influences viennent à la fois de l'extérieur (en lien avec d'autres disciplines) et de l'intérieur (de nouveaux modèles sont créés par les développeurs de la PNL eux-mêmes). Le monde qui évolue, les nouvelles connaissances qui émergent dans de nombreux domaines, comme les neurosciences ou le biofeedback, les nouvelles générations et leurs nouveaux défis entraînent la PNL dans leur sillage, l'amenant à s'adapter et à évoluer avec flexibilité dans de nouveaux champs d'intervention. De plus, la PNL se combine de mieux en mieux avec d'autres approches faisant partie de la grande famille des thérapies brèves, comme l'hypnose, bien entendu, mais aussi l'approche orientée vers les solutions (Steve de Shazer), l'ennéagramme (Helen Palmer), les constellations familiales (Bert Hellinger), le Limbic Coaching® (Sylvia Kurpanek), et bien d'autres.

Chaque nouvelle contribution permet de revisiter la PNL sous un autre angle, enrichissant les modèles avec de nouveaux points de vue et en créant de nouveaux.

Avant d'entamer l'exploration de techniques concrètes de communication et de changement, il me semble important de vous présenter quelques concepts de base utilisés en PNL. Une fois que vous les maîtriserez, vous serez en mesure de créer un cadre de référence pour faciliter votre découverte et votre apprentissage de la programmation neurolinguistique.

LES POSTULATS

Les postulats de la PNL, aussi appelés présupposés, représentent le cadre de référence qui donne du sens à la pratique. Présentés sous forme de généralisations, ils constituent en quelque sorte la philosophie de la PNL. Il ne s'agit pas de faits scientifiques, mais la personne qui se les approprie voit ses ressources stimulées pour atteindre ses objectifs. Bien entendu, il n'est pas nécessaire de croire aveuglément à tous ces présupposés. Cependant, les adopter comme principes de base facilitera fortement votre intégration de la programmation neurolinguistique. Au-delà des techniques que vous découvrirez dans cet ouvrage, l'application concrète de ces principes dans votre vie de tous les jours vous permettra déjà de percevoir des changements positifs dans votre façon d'appréhender les différentes situations de votre quotidien.

La carte n'est pas le territoire

Cette formule héritée d'Alfred Korzybski⁵ fait référence à notre perception du monde qui, filtrée et interprétée par nos sens, se transforme en une représentation personnelle et subjective de la situation vécue. Autrement dit, notre représentation de la réalité n'est pas la réalité; elle est une réalité parmi d'autres perceptions possibles, parmi d'autres « modèles du monde ». Elle est teintée et influencée par nos croyances, nos expériences passées, nos valeurs, etc.

Le corps et l'esprit font partie d'un même processus systémique

Inspiré des travaux de Gregory Bateson⁶, ce postulat nous indique que l'esprit et le corps sont liés, et que l'un influence l'autre. Ils forment un tout indissociable. L'être humain est fait de matière vivante qui module sa capacité à penser. En retour, ses pensées affectent le fonctionnement de son corps. Une parfaite illustration de ce principe réside dans le développement de maladies ou de troubles psychosomatiques (du grec ancien *psyché*, le mental, et *soma*, le corps), occasionnés par des facteurs psychiques. Par ailleurs, notre corps envoie constamment des signaux à notre cerveau, ce qui influe sur nos pensées.

Plus on a de choix, mieux ça vaut

Inspiré de la loi de la variété requise de William Ross Ashby⁷, ce postulat nous dit que seule la variété de choix permet de contrôler un système complexe. Si ce que vous faites ne fonctionne pas, changez de technique, sinon vous obtiendrez toujours le même résultat. Plus une personne a de choix, plus elle pourra agir. Ce qui nous amène au nécessaire développement de notre flexibilité, soit notre capacité d'adaptation et notre aptitude à changer nos comportements.

Une personne fait toujours le meilleur choix parmi ceux qui lui semblent possibles

Tout comportement, qu'il soit a posteriori jugé comme bon ou mauvais, adéquat ou inapproprié, a pour but de s'adapter à la situation vécue. Les gens font le meilleur choix possible en tenant compte des choix qu'ils perçoivent comme disponibles pour eux. Tout comportement est le résultat d'une sélection considérée comme le meilleur choix possible à un moment donné. Il est influencé par des éléments circonstanciels, bien sûr, mais aussi par des motivations inconscientes, des croyances et des valeurs.

On ne peut pas ne pas communiquer

Ce postulat nous vient de Paul Watzlawick⁸ : nous ne pouvons pas ne pas communiquer. Même lorsqu'il y a silence, le corps

communiqué et envoie des signaux que la personne en face de nous peut comprendre. Refuser de communiquer est une communication en soi.

Tout comportement revêt une intention positive

Chaque comportement vise la satisfaction d'un besoin chez son auteur. C'est ce qu'en PNL nous nommons l'intention positive. Certaines personnes adoptent bien sûr des comportements nuisibles aux autres, qu'il nous semble difficile de percevoir comme porteurs d'une intention positive. Du point de vue de leur auteur, cependant, cette intention existe. Cela peut être par exemple de se libérer d'une colère ou d'une autre émotion, de s'exprimer ou d'être reconnu. En PNL, nous considérons que le comportement d'une personne est ce qu'elle peut faire de mieux à un moment donné, compte tenu des options qu'elle considère comme possibles dans ce contexte.

Le niveau inconscient de la communication détermine le sens de la relation

Dans un entretien, c'est le niveau inconscient de la communication qui détermine la tournure que prend la relation. Notre communication est composée de la communication verbale et de la communication non verbale. Quand vous percevez une incongruence entre les deux, c'est généralement le canal non verbal qui vous envoie la bonne information. Si vous croisez votre collègue et que celle-ci vous adresse un bonjour sur un ton sec, avec les sourcils froncés, vous pouvez considérer qu'elle ne vous souhaite pas sincèrement une bonne journée...

La signification d'un message est donnée par la réaction que ce message suscite

La réponse suscitée révèle le sens du message émis pour notre interlocuteur. Ce sens doit être pris en considération pour maintenir une bonne qualité de communication. C'est pourquoi des outils comme la reformulation ou le fait de demander à notre interlocuteur ce qu'il a retenu ou compris de notre message peuvent s'avérer un moyen efficace pour maintenir une bonne communication.

Établir le rapport, c'est rencontrer l'autre dans son modèle du monde

Nous reviendrons plus loin dans cet ouvrage sur la notion de « rapport », ce lien de confiance qui s'établit entre deux interlocuteurs. Nous verrons ensemble comment nous pouvons agir pour établir et maintenir un rapport communicationnel de qualité. Établir le rapport, quel que soit l'interlocuteur, est la règle numéro un de la communication. Il s'agit de comprendre le modèle du monde de l'autre et de le décoder. Au-delà de la « carte » que nous présente notre interlocuteur à travers son langage verbal et non verbal, nous pouvons avoir accès, en établissant le rapport, au « territoire ».

Si ce que vous faites ne fonctionne pas, tentez autre chose

Si votre façon de procéder ne fonctionne pas, essayez une autre stratégie. Parfois, nous sommes à court d'idées ou de stratégies ; c'est alors que les outils de la PNL nous amènent à considérer la situation sous un autre angle, avec de nouvelles ressources, et donc à développer des options innovantes pour faire face à une situation donnée.

Il n'y a pas d'erreur, il n'y a que de la rétroaction

La philosophie de la PNL considère que l'échec est inexistant. Chaque situation est porteuse d'apprentissages. La rétroaction (ou *feedback*) que nous fournit une expérience, même si elle ne nous a pas donné le résultat escompté, nous permet d'acquérir de nouvelles informations sur nous, sur l'autre et sur l'environnement. Grâce à ces nouvelles données, nous avons la possibilité d'essayer de nouvelles options. Sans minimiser l'impact émotionnel important qu'ils occasionnent, un divorce, une perte d'emploi, une maladie, un obstacle dans un projet, etc., sont aussi des occasions de glaner plus d'informations, d'apprendre ce que nous souhaitons vraiment et, parfois, de prendre des directions qui nous conviennent mieux.

Les gens méritent le respect, quel que soit leur modèle du monde

Chacun agit en fonction de son propre modèle du monde, en faisant les meilleurs choix qui lui semblent possibles.

Toutes les ressources sont en nous

Toute personne possède en elle les ressources internes nécessaires pour effectuer des changements. Nous entendons souvent des gens dire : « Je n'ai pas confiance », « Je n'ai pas de discipline », « Je ne suis pas motivé ». Et pourtant, chacun d'eux a déjà pu expérimenter dans sa vie les ressources de confiance, de discipline et de motivation. Les techniques de programmation neurolinguistique permettent de réactiver les états internes liés à ces expériences passées et d'ainsi mettre à la disposition de ces personnes les ressources dont elles ont besoin dans le contexte actuel.

Nous voyons donc que la PNL repose sur une série de principes de base qui en facilitent l'application. Concentrons-nous maintenant sur les bases pratiques de cette méthode, en particulier sur les éléments modélisés et utilisés dès les premières années de son développement.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	7
Introduction	11
Première partie. Les bases théoriques de la PNL	15
1. La PNL: de quoi parlons-nous?	17
2. Les postulats	23
Deuxième partie. Les bases pratiques de la PNL	29
3. La perception, le codage de l'information et le langage	31
4. Les niveaux logiques de changement.	35
5. L'acuité, la congruence et la flexibilité	39
6. La définition de votre objectif: point de départ du changement	43
7. L'expérience sensorielle: le VAKOG	51
8. Une meilleure communication par la synchronisation	63
9. Les ancrages et les ressources	67
10. Quelques techniques de changement	73
11. L'art de poser les bonnes questions: le modèle linguistique de la PNL	93
Troisième partie. Changer de perceptions et de comportements.	103
12. Le recadrage	105
13. Les positions perceptuelles, l'association et la dissociation	115

14. Les sous-modalités, pour transformer vos états internes .	139
15. Les macrostratégies et les microstratégies	171

Quatrième partie. Reprogrammer les structures

inconscientes	195
16. L'évolution de la PNL	197
17. Les croyances	203
18. Les valeurs	221
19. L'identité	229
20. Les métaprogrammes et les structures de langage	239
21. La perception subjective du temps	253
22. La PNL systémique	261

Conclusion. Le futur de la PNL : dérives potentielles et opportunités	265
Notes	271
Remerciements	275