

La Programmation Neurolinguistique est-elle un outil à mettre à la disposition de l'entreprise ?

par **Sergueï Dabur**
samedi 26 juillet 2014

Les Managers et Dirigeants actuel prennent de plus en plus conscience du rôle prédominant, ambitieux et exigeant qui leur est dévolu au sein des organisations. Par leurs prises de décisions, l'influence qu'exercent ces dirigeants devient jour après jour plus importante, et ancrent dans les entreprises des orientations économiques et sociales qui impactent toute la société.

Fort de ce constat, devenir un modèle d'excellence est un défi que doivent relever ces leaders, afin de satisfaire les actionnaires, les conseils d'administrations, les clients et notamment, les ressources humaines. Les questions de rentabilité étant au premier plan, leurs résultats sont attendus par tous, et influencent bien évidemment les résultats financiers et la motivation du personnel.

Pour faire face à cette situation en toute sérénité, il faut que le manager élargisse sa vision du monde, prenne une certaine forme de recul critique sur sa propre perception par ses équipes, sur son travail au quotidien. En bref, il est nécessaire que le dirigeant élargisse ses schémas de perception et de vision, et ce, dans le but d'augmenter son ouverture d'esprit.

La Programmation Neurolinguistique (PNL) intervient dans ce contexte, en tant que nouvelle approche comportementale, décortiquant le psychisme humain et synthétisant différentes techniques, théories et courants de pensées.

La PNL est un mélange de neurosciences, d'anthropologie, de psychologie, et d'intelligence artificielle.

Nous allons donc retracer son origine, définir quels sont ses apports en management, et plus généralement, quels sont ses bénéfices en termes de développement des potentiels et en gestion des ressources humaines.



La PNL a été « inventé » au cours des années 1970, par deux américains : Richard Wayne Bandler et John Grinder. Ces deux chercheurs se sont réunis pour analyser les processus qui amènent certaines personnes à exceller dans leur domaine. Pour ce faire, ils se sont intéressés à certaines personnalités influentes qu'ils ont analysées et « décortiquées ». Dans le domaine de la thérapie, ils ont décrypté Milton Erickson, psychiatre et psychologue américain, inventeur de l'hypnose Ericksonienne.

Ils sont aussi allés à la rencontre d'enseignants émérites, de sportifs de haut niveau, de coachs personnels, etc.

L'objectif n'est pas de s'intéresser au contenu mais plutôt d'essayer de comprendre les processus globaux, qui lient ces personnes exceptionnelles. Ainsi, la PNL, c'est la modélisation de l'excellence : si vous souhaitez exceller dans un domaine, peu importe le domaine, la PNL vous donne les méthodes et processus vous permettant de donner le meilleur de vous-même.

Nous avons cette capacité à modéliser les autres, à modéliser des processus, à modéliser notre travail. La PNL répond à cette démarche.

Dans les années 1970, nous étions loin d'imaginer que l'Homme allait découvrir les neurones-miroirs dans notre cerveau. Cette découverte fut faite en 1996 en Italie (Cf. « Le cerveau n'a pas fini de vous étonner, les neurones-miroirs »).

Nous avons donc la faculté de comprendre l'autre car en le regardant, nous faisons en réalité les mêmes gestes dans notre cerveau. Nous sommes donc dotés d'un formidable outil pour comprendre les autres : les neurones-miroirs. Si nous souhaitons « nous synchroniser » avec l'autre, nous allons adopter sa gestuelle, son comportement, puis finalement sa façon de penser. Si nous mettons nos propres croyances de côté, nous pouvons aller visiter le monde de l'autre, et ainsi communiquer davantage et dans de meilleures conditions avec celui-ci.

Pour travailler en équipe, il faut de la résilience, du « transpersonnel », en quelque sorte, de la « spiritualité sans religion ».

Il ne faut donc pas tomber dans le piège du simple déchiffrement comportemental : la PNL répond à des situations distinctes, des évolutions, des changements. Ainsi la PNL va aider les individus à être plus calmes, plus en confiance. La PNL favorise les relations patron-salarié dans le monde de l'entreprise, comme les relations inter-salariales. En règle générale, la PNL favorise les relations interpersonnelles, quelles qu'elles soient.

Un des intérêts de la PNL est de déterminer les besoins présents pour définir les objectifs de la personne concernée. Lorsqu'un individu explique sa situation présente, et parle de ses projets, il s'agit d'une situation désirée à laquelle il souhaite parvenir. La PNL a pour objectif de lui donner, clef en main, toutes les solutions possibles, les techniques à utiliser, dans le but d'arriver à cette situation désirée.

ETAT PRESENT -> OBJECTIFS -> SITUATION DESIREE

La réalité est simple : si une personne se plaint de son état présent, mais que pour autant elle n'a pas d'objectif et pas de situation désirée, son seul souhait est de parler, et non de changer. Donc pour cette personne, « tout va bien ».

Si un individu veut réellement changer, la PNL va mettre à sa disposition de nombreux outils ; grosso modo, la PNL aide dans le processus du changement. C'est ce même individu qui va mettre l'énergie nécessaire à son changement : il faut que cette personne soit actrice de son changement, il faut qu'elle soit portée par une motivation grandissante.

Dans un premier temps donc, il est primordial de déterminer ce que cette personne désire. Sans cette étape, la PNL n'a aucun sens puisque tout le processus est basé sur la réalisation des objectifs souhaités.

« Tout ne prend du sens que si on a direction pour interpréter la réalité »

R. Bandler

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »

Sénèque

La PNL va dans cette direction. Il ne faut jamais oublier que la PNL n'est juste qu'un outil – un outil certes très puissant, mais un outil seulement.

La PNL est une « thérapie brève », elle se concentre sur l'énergie d'une personne portée vers son objectif. Cette personne va s'investir, « mettre du carburant », pour effectuer un changement, c'est-à-dire, réduire l'écart entre l'état désiré et l'état actuel. Entre ces deux états, de nombreux obstacles vont apparaître : croyances limitantes internes ou externes.

L'intérêt de la PNL est de proposer des ressources pour passer les obstacles.

Exemple : Manque de confiance en soi -> utilisation de la technique de l'ancrage (la personne, par le biais d'un geste bien défini, se remémore instinctivement une situation de confiance en soi).

Cette technique est très utile dans tous types de situations : réunion professionnelle, prise de parole en public, contentieux privé ...

Le postulat de base de la PNL est que nous avons déjà ces ressources en nous, il suffit simplement de les « réveiller » pour les transposer dans le futur. Le fait d'avoir déjà vécu une situation permet de pouvoir aisément la transposer dans le futur, et donc de s'en resservir de manière quasi-instinctive.

En conclusion, la PNL c'est l'ensemble des techniques qui permettent le développement de l'humain, toujours dans une optique d'excellence et de dépassement de soi pour arriver à un état proche de la situation parfaite. Qui plus est, de nombreuses techniques peuvent être utilisées au quotidien : la technique de l'ancrage notamment.

Afin de définir avec précision la situation souhaitée ou désirée du patient, il faut débiter par mener une petite analyse de ses objectifs. Effectivement, de nombreux objectifs n'en sont pas vraiment : on parle alors de « vrai objectif » ou de « faux objectif ». La personne a souvent les « objectif en soi », néanmoins, arriver à déterminer avec exactitude un objectif demande un peu d'expérience.

Exemple : « j'ai une conférence, je suis stressé »

Faux objectif : « je voudrais que cela ne se passe pas mal »

Ceci n'est pas un objectif, car le cerveau ne connaît pas la négation (« N'oubliez pas un éléphant bleu... »). **La formulation est primordiale.**

Il est toujours difficile de trouver des solutions lorsque l'on ressent des émotions désagréables. Il s'agit d'un état émotionnel où le patient laisse son cerveau limbique (Cf. *1. b. Neurologique, 2. Le cerveau « limbique »*) prendre le dessus. Il est quasi-impossible de trouver des solutions dans le cerveau limbique. Il faut avant tout essayer de basculer dans le cortex frontal, source d'innovation et de créativité, pour définir ce que l'on souhaite vraiment. Notre cerveau ne peut pas trouver ce que nous ne voulons pas...

Il est donc important de déterminer les attentes de l'Humain, en passant par le cortical préfrontal, afin de développer les émotions agréables, et de savoir ce que l'on veut. Ainsi, le praticien PNL peut définir les moyens de la réussite, et faire le lien entre problème / objectif / solution.

Contrairement aux idées reçues, la PNL ne va pas aller chercher les causes du problème présent. Cela n'a que peu d'intérêt en réalité, et surtout, cela n'a rien à voir avec l'objectif de détermination de la situation souhaitée, pour résumer, cela n'a rien à voir avec ce que la personne veut vraiment.

Déterminer l'objectif souhaité, c'est finalement trouver les ressources nécessaires à son aboutissement. Une technique très souvent utilisée est :

« Si tu avais une baguette magique, qu'est-ce que tu voudrais ? »

L'intérêt de cette formulation de question est de faire « décoller » la pensée et de stimuler l'imagination, les capacités de créativité.

Avec la PNL, tout est possible à partir du moment où la personne veut quelque chose. Tout le monde peut aboutir à ses fins à partir du principe de base : si c'est un apprentissage, un savoir, il est possible de le transmettre.

Ce travail de recherche a pour but de mettre en évidence les relations entre programmation neurolinguistique et management, qu'on l'entende en terme de management de la vie privée et donc au sens de développement personnel du potentiel, tant qu'en terme de vie professionnelle et donc de management d'entreprise, de personnes.

Nous débuterons par expliquer dans le détail ce qu'est la PNL, en faisant le lien avec le développement des potentiels de chacun, puis nous ferons le lien entre PNL et GRH (Gestion des Ressources Humaines) et globalement, PNL et Management.

1. PNL ET DEVELOPPEMENT DES POTENTIELS

Commençons par expliquer et décrypter chacun de ces trois termes, afin de comprendre les processus et techniques employées en PNL :

1. Programmation

Ce terme de programmation peut se référer à un apprentissage, une expérience, une habitude, bref à une forme de « programme ». En PNL, le présupposé est que nous fonctionnons de manière analogue à un ordinateur dans lequel sont implémentés des programmes. Nous nous implémentons de nouveaux programmes tout au long de notre vie : le programme d'apprendre à marcher, le programme d'apprendre à écrire, à parler de nouvelles langues, nous apprenons un ou des métiers, qui sont aussi une forme d'accroissement de la connaissance. Cela fonctionne aussi pour les loisirs : apprendre à faire de la planche à voile, apprendre à apprécier de la peinture, etc.

Le terme de programmation renvoie à une attitude, à une manière d'agir, ce qui induit des résultats. Ces résultats peuvent nous plaire ou non, nous pouvons être satisfait de notre comportement à certains égards, ou au contraire souhaiter changer de manière de penser, de réfléchir et bien sûr, d'agir.

Lorsque notre comportement ou nos réactions ne nous paraissent pas adaptés, il s'agit de les changer. C'est pourquoi, en PNL, il existe un distinguo entre ce que l'on appelle les « croyances aidantes » ou les « croyances limitantes ». Il s'agit en fait de programmes qui nous sont utiles et qui nous aident à évoluer, ou des programmes qui ne nous sont pas utiles, et dans bien des cas, ces programmes non utiles sont un frein à de nouvelles expériences. Ces croyances « limitantes » sont le fruit de programmes installés dans notre inconscient, ou même de façon consciente, mais dont nous ne pouvons pas, a priori, nous débarrasser.

Les programmes sont classés en 3 catégories principales, ce que l'on appelle les « trois grandes capacités », à savoir :

La capacité de pouvoir penser, ce que l'on appelle le **processus cognitif**. Il s'agit d'un processus interne par lequel nous nous envoyons des pensées qui peuvent être positives.

Exemple : je suis content d'aller travailler

Cette capacité de pouvoir penser, ce processus interne, va entraîner des émotions, des sensations, des sentiments. Tout ceci est regroupé sous l'expression « **les états internes** ». Nous pouvons parfois décrire les émotions que nous ressentons, par exemple lorsqu'il s'agit de tristesse, ou de dégoût. Parfois nous ne pouvons pas les décrire. Néanmoins, nous avons des sensations à chaque instant, et ces sensations sont toujours la réaction d'un élément déclencheur, d'une action, d'un ressenti face à une situation.

De manière analogue, ce que nous pensons sur tel ou tel sujet, face à différentes situations, va entraîner des comportements. On parle ici de la « **sphère des comportements** », de la « sphère des actions ». Ce que je pense sur un sujet spécifique, va entraîner une réaction spécifique.

→ C'est parce que je fais quelque chose que je sais le faire et donc j'aurais plus confiance la prochaine fois

C'est ce que l'on appelle le cercle vertueux.

En PNL, il n'y a pas d'échec, il n'y a que des sources d'apprentissage. Ainsi, on ne peut mettre en relation les cercles vertueux avec les « cercles d'échecs ». Cette manière de penser, propre à la PNL, pousse les individus à prendre conscience d'eux-mêmes dans l'objectif de s'approprier. En se connaissant mieux, on appréhende mieux ses comportements et on ajoute à ses réactions des éléments déterminants.

Ainsi, la peur de l'échec est nulle et non avenue dans la mesure où l'échec n'existe pas en PNL. Comme dans de nombreux domaines, le principal, le moteur de notre vie est de FAIRE. Il est important de changer ses pratiques non vertueuses, néanmoins, comme il n'y a pas d'échec, on ne parle que d'apprentissage. Certes, il arrive qu'il faille faire autrement, cependant, « il est toujours bien de faire ».

Prenons l'exemple des émotions désagréables.

Une émotion désagréable est, comme son nom l'indique, désagréable à vivre, cependant ce type d'émotions est très positif :

Émotions désagréable -> oui mais tout est positif -> c'est désagréable à vivre mais c'est positif :

Exemple de la colère : Si nous sommes énervés, cela signifie que nous avons identifié une situation à laquelle il faut remédier. Une fois ce changement identifié, il faut être maître de soi-même et apprendre la gestion de la colère dans le bon sens.

L'apprentissage de la PNL passe par l'apprentissage de la gestion de la manière de penser : il faut penser « dans le bon sens ». Si j'ai acquis un programme, je peux non seulement le « désinstaller » mais je peux surtout l'améliorer, faire en sorte que mon apprentissage passé ne soit plus un fardeau, mais une arme à mon service pour l'avenir.

Il faut garder en tête que les capacités humaines d'apprentissage sont illimitées : en quelques sortes, l'humain est illimité, que ce soit en terme d'apprentissage ou de mémoire, ou de comportements, etc.

En réalité, un programme est aidant ou limitant en fonction d'un objectif que l'on se donne et donc d'un contexte. Il n'y a pas de programme foncièrement limitant : dès que l'on parle de PNL, on sous-entend « objectif », ce qui nous amène forcément et de manière inéluctable à la détermination du contexte dans lequel se situe l'action ou la réflexion.

Un programme peut être aidant dans un contexte ou limitant dans une situation différente. Il faut savoir ce que l'on veut pour pouvoir déterminer de la nécessité d'utilisation du programme ou sa capacité limitante ou aidante.

L'objectif n'est pas d'éliminer un programme, de l'enlever, ce n'est pas intéressant dans une optique PNL.

En effet, la PNL est une construction de l'être et non pas une déconstruction. Il est plus judicieux de parler de réorientation. Il est plus intéressant d'orienter, de développer nos connaissances, et notamment la connaissance de nous-même, plutôt que de faire « table rase » des apprentissages, bon ou moins bons, passés.

Un des objectifs de cette optique de programmation, est d'agrandir notre « **carte du monde** ».

Cette notion de carte du monde est un élément fondateur de la PNL. Cela représente l'ensemble des programmes, le cadre de référence dans lequel nous nous situons.

Une formule régulièrement répétée en PNL est que notre carte du monde n'est pas le territoire. Cette formule est à comprendre au sens de : notre vision du monde n'est pas le monde dans sa réalité. Chaque personne est différente, ce qui induit que chaque personne a une carte du monde différente, alors que le monde est un et indivisible, et que chacun de nous, vivons dans ce même monde. Cette notion est très importante car elle reconnaît les individus dans leur diversité, et leur permet de se recentrer tout en s'ouvrant à la « vraie » réalité du monde dans lequel nous vivons. S'il est impossible de

développer une carte du monde « copié-collé » sur la réalité, il est nécessaire d'agrandir notre carte du monde, d'y intégrer toujours plus de facteurs, toujours plus de nouveauté et d'apprentissage. C'est en quelque sorte, ce que l'on appelle : **l'aventure de la conscience**. Nous savons que cette « aventure » durera tout le long de notre vie, qu'elle est inépuisable, nécessaire et parfois même vitale.

En résumé, la PNL va appuyer un principe de base : nous sommes tous uniques. Nous sommes tous riches de nos expériences, de notre culture, de notre éducation. Nous avons tous des programmes différents, et bien entendu, des façons de faire différentes.

L'art de la PNL est de communiquer ensemble dans nos différences et dans ce qui nous complète.

B. Neurologique (Neuro)

Comme nous l'avons compris, la PNL s'intéresse et traite du fonctionnement du cerveau. La PNL se préoccupe du système nerveux, et de la façon dont nous cryptons et décryptons ce qui nous entoure.

Au sein de la première partie (Programmation), nous parlons de croyances aidantes ou limitantes. Ce concept est la clef de voûte de la programmation neurologique : en clair, nous nous influençons nous même, la plupart du temps sans que nous ne nous en rendions compte.

La PNL va notamment utiliser comme technique, parmi des centaines d'autres techniques, la **reformulation concordante**. Ce stratagème prend en compte le fonctionnement de notre cerveau pour nous amener à certains objectifs déterminés au préalable, ou plus généralement, cette technique va nous amener à faire comprendre à notre cerveau ce que nous devons, ou souhaitons, en réalité penser.

Exemple : Je pense ne pas y arriver... POUR L'INSTANT.

De la même manière, nous savons maintenant que le cerveau ne comprend pas la négation. Ainsi lorsque nous nous adressons à un enfant, le fait de lui dire « N'oublies pas ton cartable » revient en réalité à lui supposé implicitement d'oublier son cartable. Il y a donc de fortes chances pour que cela se produise... La reformulation concordante, préconise de réfléchir au sens des mots et à leur interprétation par notre cerveau. Il est donc nécessaire d'apprendre à reformuler nos idées de manière à les rendre plus efficaces.

Pour revenir au décryptage de notre cerveau, nous savons dorénavant que le système nerveux, le « cerveau », diligente les 5 sens de l'homme.

Ces 5 sens, appelés « VAKOG » en PNL - venant de l'abréviation de Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif et Gustatif, sont à l'origine de l'ensemble de notre représentation actuelle du monde. A savoir, l'ensemble de nos émotions, réactions et pensées.

Le VAKOG est donc le postulat de départ pour comprendre notre cerveau, la manière dont nous fonctionnons. Le VAKOG est donc le postulat de départ de la PNL.

Nous connaissons très bien les 4 sens principaux, que sont la vue, l'ouïe, le goût et l'odorat, mais nous autres, occidentaux, passons un peu « à côté » du dernier sens, pourtant prépondérant : le kinesthésique. Ce sens représente aussi bien notre ressenti lors d'événements, que la sensation du toucher (matière lisse, rugueuse...), ainsi que ce que l'on appelle désormais en terme anglo-saxon « le feeling », je me sens bien, je me sens vif, plutôt déprimé, mou...

Nous sommes tous dotés de ces 5 sens :

Lorsque nous arrivons dans un nouvel endroit, pour un séminaire par exemple, nous avons chacun un ressenti, bien évidemment différent d'un individu à un autre, nous avons chacun une vision de l'endroit et les émotions qui s'y rattachent.

On parle alors d'expérience vécue, et donc le VAKOG externe (avant de connaître le lieu), devient le VAKOG interne. C'est une nouvelle expérience, maintenant que nous connaissons ce lieu de séminaire, nous y reviendront plus en confiance, étant donné que nous avons une expérience qui s'y rattache.

Étudier le VAKOG est très intéressant, et beaucoup de techniques de PNL visent à améliorer notre utilisation du VAKOG, mais il faut au préalable étudier de plus près notre cerveau, et ce qui permet d'utiliser le VAKOG.

Nous avons tous, au sein de notre cerveau, 3 zones dissociées et différentes : le cerveau reptilien (1), le cerveau limbique (2) et le cortex frontal et préfrontal (3).

1. Le cerveau « reptilien » :

C'est le cerveau primaire de l'homme. Bien que le plus ancien, il est toujours « d'actualité » dans le sens où ce cerveau fonctionne de manière indépendante et nous aide à bien des égards.

C'est le cerveau de la survie individuelle, celui qui nous fait reculer instinctivement pour ne pas se faire écraser au bord de la route, c'est celui qui nous fait retirer la main de la plaque chauffante allumée, bref, ce cerveau correspond plus ou moins au système de

reflex primitifs. Nous utilisons bien évidemment moins cette partie du cerveau que nos ancêtres, néanmoins, c'est toujours celui qui agit en premier en situation de survie.

Aucune action PNL n'a d'approche sur cette partie du cerveau.

2. Le cerveau « limbique » :

C'est ici que prolifèrent nos neurones. Petit rappel, le cerveau limbique est composé de plus de 100 milliard de neurones connectés 1 milliard de fois entre eux ... Il est difficile pour nous de se faire une représentation réelle de ce que cela sous-entend et représente en terme de potentiels.

C'est dans cette partie du cerveau que toutes les expériences vont se « coder ». A l'instar de l'exemple ci-dessus, chaque expérience va devenir le VAKOG interne. Nous enregistrons donc toutes nos expériences et nos croyances dans le cerveau limbique. En fonction de notre éducation, c'est aussi ici que se « rangeront » nos valeurs, les fonctions de respects de soi-même et de son prochain.

Nous en arrivons donc à un comportement attendu, un comportement « rendu », et tout ceci va être ancré dans notre cerveau. Ce terme d'ancrage est très important en PNL puisqu'il répond à la question originelle, celle de savoir comment nous « imprimons » nos souvenirs, nos émotions, nos pensées. La PNL explique simplement, à l'instar du codage et de la programmation, que chaque expérience est ancrée – ancrée dans notre cerveau limbique.

Pour donner une petite métaphore, l'ancrage peut être considéré comme la « madeleine de Proust ». Le sens gustatif de l'auteur est émoustillé et lorsqu'il mange cette fameuse madeleine, il lui vient immédiatement le souvenir de sa tante chez laquelle il dégustait ces madeleines étant petit. Chaque expérience est ancrée et peut revenir rapidement à la surface suite à un élément déclencheur (dont l'origine se situe toujours au sein du VAKOG).

Le niveau d'ancrage d'une expérience dépend principalement de la force de la croyance. Plus une croyance, une expérience, sera puissante, plus l'ancrage sera puissant et profondément ancré. Ainsi, plus l'expérience est chargée émotionnellement, plus elle est fortement ressentie, plus elle sera émotionnellement ancrée.

Exemple : suite à un accident grave de voiture, l'ancrage sera ancré de façon très puissante, et cela peut aboutir à de la folie pour la personne concernée.

3. Cortex frontal et préfrontal :

Le cortex frontal et préfrontal représente le niveau du raisonnement, c'est la partie du cerveau allouée à la prise de décision, à la prise de recul. Toujours en termes anglo-saxons, ce cerveau représente le « self-control » et le « decision making ».

En terme PNL, c'est dans cette partie du cerveau que nous pouvons décider de développer certaines aptitudes naturelles (le V du VAKOG, Visuel par exemple) afin de devenir de plus en plus acteur de notre propre vie.

Passer du cerveau limbique au cerveau frontal permet de changer ses habitudes, de se concentrer sur des données importantes pour avancer et faire face aux situations nouvelles.

Nous oublions régulièrement que nous possédons un « super cerveau » qui peut trouver des idées nouvelles, qui possède la capacité de faire le lien entre ces différentes parties de manière à relier les expériences que nous avons vécues ou apprises entre-elles, dans une optique de développement de notre potentiel.

En quelque sorte, et toujours dans une métaphore informatique, le cerveau préfrontal est notre micro-processeur. Cependant, l'Homme est « câblé » pour réagir d'une fonction réflexe : si l'on n'arrive pas à ouvrir une fenêtre, nous allons dans un premier temps tirer plus fort...

La PNL remet à jour les « fonctions de fonctionner », la PNL a pour objectif de modéliser l'excellence, de mettre du recul dans notre prise de décision, et de rajouter de la compréhension à ce qui nous entoure, et en particulier à nous même.

C. Linguistique

Commençons par un bref rappel de la fonction de langage, bien souvent mal comprise et donc sous-évaluée, pour ne pas dire incomprise.

Le langage VERBAL représente 7 à 10% du message...

Le NON-VERBAL, principalement la gestuelle, correspond à 55% du message !

Enfin, le PARA-VERBAL – ton de la voix, rythme, volume, défini entre 37 et 38% du total du message. Gardons ces chiffres en tête pour adapter notre mode de communication, bien souvent centré sur le verbal.

En conclusion, 90% du message que l'on souhaite communiquer passe par autre chose que par des mots ! Nous ne pouvons pas, ne pas influencer, même si nous ne « faisons rien ».

En PNL, on estime que la personne en face de nous, nous fait le cadeau de ce qu'elle a vécu. A priori donc, tout ce qu'elle dit laisse penser qu'elle dit vrai, puisqu'au final importe peu le langage verbal. L'art de la PNL, comme nous le verrons dans la partie suivante, est de décrypter les comportements non verbaux et para-verbaux pour comprendre (c'est-à-dire « prendre avec soi ») notre interlocuteur. Même si cet interlocuteur est différent de nous, il exprime sa vérité propre, agit selon sa carte du monde. Sa carte du monde traduit le mieux possible son expérience, mais le message est toujours plus faible que l'expérience qui a été vécue.

En conclusion, il faut comprendre l'autre, comprendre la vérité de l'autre pour s'imprégner de ses expériences, de ses références, de ce qu'il a vécu. La PNL pousse l'Humain à définir ce qui amène une telle personne à un tel raisonnement – « qu'est-ce qui l'amène à penser ce qu'elle pense », et nous pousse à travailler sur les causes et non sur les apparences.

La PNL traite la relation interpersonnelle de manière subtile : avoir des problèmes avec quelqu'un, c'est souhaiter avoir une meilleure relation.

En prenant en compte le postulat de départ, chacun a ses propres programmes, ses propres expériences. C'est un processus cognitif qui engage les émotions, les croyances, en bref, tout ce qui est imprimé dans le VAKOG interne. Cela induit implicitement une comparaison avec le VAKOG interne du praticien PNL, et donc, une distorsion d'information et de compréhension car le VAKOG interne du patient est assimilé avec d'autres références. Il faut alors « ouvrir son VAKOG interne » pour le partager avec le patient.

D'autre part, et puisque nous sommes dans la partie linguistique, nous savons que nous ne pouvons pas ne pas communiquer, ne pas influencer ; c'est une boucle de rétroaction : nous nous influençons en permanence et en continu, quoi que l'on fasse, cela agit sur chacune des personnes.

Le praticien va demander au patient : « quelle type d'intention voulez-vous avoir ? »

Ne serait-ce que cette question simple va influencer le patient. Nous en arrivons donc à l'éthique de la relation praticien-patient, ce qui est souvent remis en cause par les détracteurs de la PNL. Pour faire face à ces critiques, les praticiens PNL reçoivent tous des formations intitulées « l'écologie des relations praticiens-patients ».

Ces formations mettent en avant les différences entre êtres humains en prenant en compte notre diversité. A partir du moment où nous communiquons, nous influençons.

C'est un processus logique de satisfaction de ses propres valeurs, des besoins de chacun et de respect des valeurs qui nous sont propres.

Ces besoins et valeurs propres à tout un chacun trouvent leur réussite en fonction d'objectifs, et donc des actions entamées pour les satisfaire. Derrière tout comportement, il y a une intention positive de la personne qui émet tel ou tel comportement : quoi que cette personne puisse dire, elle vous veut « du bien ».

Il est donc important de différencier le comportement de l'individu, de la manière dont elle s'exprime. Cela peut tout simplement être dû à une intention positive pour elle-même, pour se sentir en confiance. Si « la manière dont les choses sont dites » par le praticien n'est pas bonne pour le patient, c'est qu'elle ne tient pas compte du patient, la relation n'est donc pas **écologique**.

Il faut toujours satisfaire ses besoins en prenant en compte les valeurs et les besoins des autres.

Il s'agit d'une relation gagnant-gagnant : le praticien va aider à répondre aux objectifs du patient, il va faire tout ce qui dépend de lui pour influencer les décisions, mais sa responsabilité s'arrête là où le patient le souhaite.

Pour formuler des recommandations au patient, nous savons que le praticien peut et doit influencer, il doit aider son patient tout en espérant que le patient le prenne en compte. Malheureusement, certains patients restent dans leur raisonnement non vertueux et malgré l'aide des thérapeutes et des praticiens, ils sont dans une logique d'autosatisfaction vis-à-vis de leur dépendance à l'aide extérieure. Dans ce type de cas, la PNL et l'ensemble de ses techniques - hypnose Ericksonienne y compris, ne sont d'aucune utilité.

Toujours en terme linguistique, la PNL se différencie d'une logique du « OU » pour une logique du « ET ». Rester dans cette dynamique du « ET », c'est prendre en compte le principe même de la vie, à savoir, nous avons tous des « cartes du monde » différentes. Le principe donc de la vie est de construire nos cartes du monde ensemble afin de construire notre réalité au quotidien. En conclusion, il faut construire une réalité qui nous convient, et tous ensembles.

2. PNL et vie professionnelle

A. La Programmation Neurolinguistique et la Gestion des Ressources Humaines

1) La gestion du parcours professionnel

La PNL est un ensemble d'outils qui peuvent être utilisés par tous : managers, entrepreneurs, cadres de direction, mais aussi salariés. Cependant, elle est particulièrement utile pour les Responsables des Ressources Humaines au niveau de la construction des parcours professionnels des salariés.

Le projet personnel professionnel (PPP) est un des processus de la conduite du changement, qui justifie des recherches approfondies de nos compétences et de nos motivations, de la part des employés et de la Direction des Ressources Humaines.

Dans le cadre de la construction des parcours professionnels, la PNL a pour objectif de définir l'état professionnel désiré (situation présente -> situation souhaitée) et sert donc à clarifier les axes sur lesquels il va être important de concentrer les efforts pour atteindre les buts et objectifs prédéfinis.

Dans une optique plus globale, et toujours dans une optique de gestion des ressources humaines, la PNL a un rôle prépondérant concernant la motivation des salariés. Cette motivation des salariés et des cadres de direction, qui peut actuellement faire partie des problématiques des grandes et moyennes entreprises, reste et restera un facteur essentiel de réussite globale de l'entreprise. Qui plus est, cette motivation est à intégrer dans des notions de bien-être psychique et physiologique, ce qui répond donc aux problématiques de risques psycho-sociaux – risques psycho-sociaux qui tendent malheureusement à se généraliser.

Toujours dans une optique de management des ressources humaines, et plus particulièrement de gestion des plans de carrières, la PNL dispose de nombreux outils efficaces, dont les *niveaux logiques* permettant à tout un chacun d'élaborer ses projets avec cohérence.

- Premier niveau : L'environnement

Il s'agit ici de l'environnement proche : notre quotidien personnel ou professionnel, sur lequel nous avons une influence certaine.

Ceci répond aux questions : **Quand ? Avec quoi ? Où donc ?**

- Deuxième niveau : Le comportement

Ce niveau correspond au fait d'agir : il s'agit en fait du comportement en entreprise, du *rapport PNL* : le fait de se mettre au niveau de son interlocuteur, d'intégrer sa carte du monde pour mieux le comprendre et ainsi adapter sa propre carte du monde afin de se faire comprendre, afin de communiquer plus efficacement.

Cela répond à la simple question : **Pour faire quoi au juste ?**

- Troisième niveau : Les capacités

Le terme de « capacité » renvoie ici aux notions de compétences, qu'elles soient voulues, acquises ou même simplement perçues. Globalement, il s'agit du savoir-faire, et tout aussi bien du savoir être. Dans des termes contemporains, il s'agit surtout du savoir-devenir.

Les « capacités » regroupent donc les notions de compétences personnelles et professionnelles : relation interpersonnelles (comme vu dans la partie précédente), intergroupes et intra personnelles.

La question que l'on se pose ici est : **Comment faire cela ?**

- Quatrième niveau : Les valeurs et les croyances

Ce quatrième niveau concerne plus spécifiquement le rapport entre actions entreprises et envisagées et le respect des valeurs propres à chacun. Si la mission confiée au salarié représente peu d'attractivité, sa motivation en sera obligatoirement diminuée.

Cela répond ici à la question : **Pourquoi suis-je en train de faire cela ?**

- Cinquième niveau : L'identité

L'identité renvoie à chaque individu, à son propre ressenti interne. Bref, cela renvoie directement aux aspirations profondes du salarié pour son projet de vie.

Nous répondons ici à la question : **Mon travail permet-il que je m'épanouisse ?**

- Sixième niveau : L'appartenance

L'appartenance est le niveau le plus élevé. Il constitue notre carte du monde, notre vision du monde : sentiment d'appartenance à une société familiale, à une communauté d'hommes, de pensées, etc.

Ce niveau répond à la question : **Pour et avec qui fais-je cela ?**

2. La PNL comme outil en entretien :

L'entretien d'embauche, l'entretien annuel de développement (EAD), les entretiens « du quotidien ».

La PNL est un formidable outil à la disposition des managers, mais surtout du personnel RH, dont les tâches quotidiennes sont centrées autour de la vie des collaborateurs.

Afin de « mieux recruter », de limiter les risques suite à l'embauche, et même si la période d'essai est censée résoudre ces problématiques, il arrive régulièrement que l'entreprise soit dupée par des individus peu scrupuleux, désireux surtout d'être intégrés de manière durable. La PNL est constituée de techniques et de méthodologies permettant au recruteur « d'y voir plus clair ».

Les services des Ressources Humaines disposent déjà de nombreux outils que sont les tests psychologiques, les grilles d'analyses, d'entretiens, tests de connaissance... Néanmoins, il est toujours possible de se tromper, ou d'être trompé. La PNL produit donc des outils qui permettent de vérifier et confirmer si le profil du candidat est réellement en adéquation avec le poste en question.

Les principaux outils issus de la programmation neurolinguistique servent à distinguer et reconnaître les comportements des individus, et donc de « traquer » leurs émotions ou leurs réactions « instinctives » : mouvements corporels, mouvements des yeux, lexique employé... L'objectif est de dépasser le simple contenu des réponses pour s'intéresser aux processus externes des individus, révélant ainsi leurs processus internes de fonctionnement. Qui plus est, les entretiens d'embauche sont généralement très automatisés, les candidats répétant leurs réponses « bateaux » afin de se présenter en ayant confiance en eux. Ce double jeu est donc néfaste pour l'entreprise qui ne peut pas se permettre - de par la législation française rigoureuse en matière d'emploi, un échec.

Bandler et Grinder ont découvert que chaque individu répond à un comportement particulier qu'il est possible de dissocier et de catégoriser. La PNL met donc à disposition des recruteurs un ensemble de techniques (vocabulaire utilisé, ton de la voix, posture, regard, ...) afin de déterminer dans quelle catégorie se situe le candidat : visuel, auditif, kinesthésique, olfactif, gustatif. Chaque catégorie renvoie à un certain nombre de comportement envisageables et « décryptables ». Ces comportements reflètent d'une manière très globale la personnalité de l'individu : force de caractère, leadership, motivation, etc.

Une des techniques les plus utilisée est **l'écoute active**. Ce procédé permet au recruteur de se concentrer sur les aspects non-verbaux de la communication, qui sont comme nous l'avons vu précédemment, la grande majorité du message. Ainsi, le recruteur va observer attentivement les déplacements oculaires du candidat, et fera particulièrement attention aux prédicats linguistiques (familles de mots utilisés, tournures positives ou négatives, etc). En conclusion, l'objectif des recruteurs utilisant la PNL comme outil de GRH est de décrypter la personnalité de son interlocuteur au travers de ses attitudes.

L'objectif pour les recruteurs de cette mise en place de processus et techniques PNL est finalement de déterminer les atouts ou points sensibles des candidats ou interlocuteurs :

- Le comportement dit « Visuel » :

Les visuels ont généralement une vision à long terme de leurs missions, ils peuvent facilement se projeter dans l'avenir. Ils ont une tendance certaine à réfléchir longuement avant de prendre une décision, et donc avant d'agir. Ces personnes possèdent de grandes capacités de concentration, et donc sont plutôt productives. Leur esprit est très synthétique, ce qui leur permet de ne pas « s'éparpiller ». De plus, les concepts abstraits ne les effraient pas car ils ont une facilité naturelle de visualisation.

Toutefois, ces individus ont besoin de liberté et d'autonomie dans leur cadre de travail. Cela peut paraître un peu paradoxal, mais les Visuels sont généralement introvertis. Cependant, les Visuels réagissent plutôt favorablement à une autorité légitime, tant qu'elle est explicite.

- Le comportement dit « Auditif » :

Les Auditifs aiment les processus décisionnels rapides : ils ont tendance à être très actifs voir sur-actifs, ce qui les amène à agir parfois dans la précipitation. Lorsque le collaborateur auditif fait part de ses questionnements, la réponse devra être explicite tout en étant claire, succincte et précise.

Ces individus sont très spontanés et apprécient le changement, ce qui peut être très utile dans certains contextes. Si ces personnes évoluent dans un climat général de confiance, elles seront décomplexées et à l'aise dans leur métier, voir même extraverties. Attention car dans le cas inverse (climat de défiance, de suspicion), les Auditifs se renfermeront sur eux pour une durée indéterminée... Il est donc judicieux de leur mettre en place un cadre de travail bien défini, couplant rigueur et discipline.

Pour conclure sur cette forme comportementale, les Auditifs accordent beaucoup d'importance à leur ego, et nécessitent donc « qu'on les estime », ou tout du moins que leur hiérarchie reconnaisse les efforts effectués, et les encourage dans leurs tâches quotidiennes. En règle générale, les Auditifs seront plutôt des leaders, avec des intentions de carrière brillante, en tant que responsables, managers... Ils préféreront diriger plutôt qu'être dirigés !

- Le comportement dit « Kinesthésiques »

Ces individus émotifs, ou plutôt « versés dans l'émotionnel » sont d'excellents atouts sur des missions particulières mais peuvent aller à l'encontre du « corporate behaviour » : ils fonctionnent à l'affectif.

Leurs réactions face aux émotions sont importantes et cela peut entraîner des situations de conflit. Néanmoins, ces personnes seront aussi celles qui pourront gérer les situations de conflit le mieux possible, étant donné que leur aura naturelle leur attribue un certain respect et l'écoute de leurs collaborateurs autant que celle de leur hiérarchie.

Les Kinesthésiques complexifient les problématiques en intégrant le « rapport » (interpersonnel) ainsi qu'en le recentrant, cependant, ces notions affectives peuvent parfois court-circuiter un raisonnement rapide.

De manière générale, ces personnes raisonnent avec pragmatisme, en gardant en ligne de mire la réalisation concrète des objectifs.

L'ambiance de travail est primordiale pour ces personnes : en cas de climat d'insécurité (vagues de licenciements, hiérarchie incompétente), leurs travaux peuvent s'en trouver fortement paralysés. A contrario, un environnement de travail agréable et des relations entre collaborateurs saines, leur permettra de développer leur potentiel au maximum, en étant parfaitement rassurés.

Les deux autres formes de comportements, à savoir, Olfactifs et Gustatifs, sont non seulement moins répandus, mais sont surtout plus difficiles à déchiffrer : vous ne pouvez pas demander ou essayer de comprendre ce qui se passe dans la tête de quelqu'un lorsqu'il mange...

Globalement, il faut tout de même nuancer ces présentations car à l'image du Ying et du Yang, tout n'est pas blanc ou noir : chaque individu possède sa propre personnalité et ses propres intérêts. Bien généralement, chaque personne possède un peu de chaque comportement, le fait est qu'un de ces comportements prend le dessus sur les autres. Qui plus est, en tenant compte de la nature de l'Homme, nous aurons toujours tendance à répéter un processus qui fonctionne, qui nous ressemble et qui nous paraît intuitif, ce qui confirme les théories du VAKOG de Bandler.

D'autre part, des limites existent à ces pratiques PNL, car il est possible que votre interlocuteur connaisse ces techniques comportementales, et les utilise dans le but de se calquer sur votre mode de fonctionnement, et ainsi paraître pour quelqu'un de très agréable, alors même que sa personnalité est tout autre. Le recruteur possède certes un atout de taille, mais il doit rester vigilant pour capter les signaux PNL possiblement émis par son interlocuteur. La PNL n'est pas réservée aux seuls cadres dirigeants, et trouve aussi de nombreux pratiquants parmi toutes les classes sociales de la société.

B. La Programmation Neurolinguistique et le Management au quotidien

La Programmation Neurolinguistique n'est pas juste un assemblage de techniques pour recruter des candidats. Elle est aussi utile au quotidien au niveau des relations des employés et de leurs dirigeants.

1) La gestion des équipes :

Dans un premier temps, la PNL sert au quotidien au niveau de la communication. Comprendre son prochain, c'est avant tout intégrer sa carte du monde pour savoir et reconnaître les éléments de langage qui transparaissent et ainsi s'exprimer « dans une langue » que l'interlocuteur comprendra facilement.

Exemple : changer de ton de voix, de posture, de débit en fonction de chaque collaborateur, après les avoir analysés et défini leur comportement principal, permet de transmettre des directions, de donner des ordres de manière quasi-naturelle (technique de la flexibilité comportementale).

De plus, le leader doit pouvoir analyser les gestes et comportements de ses collaborateurs afin de déceler les éventuelles frustrations qui freinent la productivité. En définitive, ce que l'on demande au manager s'apparente plus à de la gestion de conflit qu'à du travail effectif. Le personnel dirigeant doit donc désamorcer le plus rapidement possible les conflits larvés, avant que ceux-ci n'entravent la bonne marche de l'entreprise. D'où l'importance de savoir déceler les non-dits, la gestuelle de chacun des membres de son équipe.

Dans un second temps, et c'est ce qui faut garder à l'esprit, la PNL s'applique tout aussi bien aux individus qu'aux entreprises. En sachant que l'entreprise devrait être adaptée aux individus, les outils de la PNL permettent une meilleure compréhension des objectifs de chacun – objectifs professionnels mais aussi, et c'est lié, les objectifs de vie.

En conclusion, le principe fondamental de la PNL est de modéliser la meilleure façon de communiquer, de comprendre ses salariés dans leur diversité, mais surtout elle aide à mieux se connaître afin de pouvoir « s'auto-anticiper ».

Un manager ayant profité d'une formation PNL va à coup sûr améliorer la cohésion de son équipe. Qui plus est, le coût des formations n'est pas excessif, notamment pour une entreprise, et permet à coup sûr d'améliorer la qualité du capital humain et des relations interpersonnelles.

2) La gestion du stress :

Tout d'abord, il faut différencier les formes existantes de stress, et les délimiter en fonction de chaque individu. En fonction des personnes, le stress peut être bénéfique ou négatif, et cela dépend aussi du niveau de stress.

« Le stress est une réaction non spécifique de notre corps à toute contrainte lui étant imposée »

Hans Seyle

Si le stress est positif, le collaborateur le transformera en énergie positive, source de motivation et de productivité. Si ce n'est pas le cas, l'individu en devient victime, perd en performance et peut même entrer en dépression.

Que l'on parle des managers, ou des collaborateurs, les phénomènes de stress sont fréquents et coûtent énormément d'argent aux organisations (congés maladie, perte de productivité, etc.). Qui plus est, les facteurs de stress sont de plus en plus nombreux et présents au quotidien, et affectent en parallèle la vie privée de la personne concernée.

La « visualisation » est une des techniques PNL permettant de combattre le stress. L'objectif de cette pratique est de définir, avec l'individu, la situation postérieure à cette situation de stress. Lorsque cet instant est déterminé, il faut combattre le stress en imposant de manière répétée à son esprit cet instant de soulagement. Cela permet de prendre du recul, de s'auto-analyser, et de se rendre compte qu'en définitive, il s'agit simplement d'une mauvaise passe qu'il faut surmonter, pour un avenir meilleur.

CONCLUSION

La PNL est un ensemble d'outils permettant de faire face à toutes sortes de situations, qu'elles soient personnelles, interpersonnelles, professionnelles ou privées.

Suite à ce travail de recherche, nous avons compris que la PNL est un apport précieux pour le cadre RH, ou tout simplement pour le manager. Nous avons pu identifier la puissance de ces outils ; permettant notamment de mettre en confiance son interlocuteur mais aussi de mener une discussion productive et intelligible par tous.

Qui plus est, la PNL respecte l'humain pour ce qu'il est et cherche sans cesse à modéliser l'excellence en mettant à la portée de tous les outils et les techniques permettant de développer son potentiel. D'un point de vue général, les valeurs transmises par la PNL sont en continuité avec la déontologie nécessaire en entreprise pour assurer un climat social confiant sur le long terme.

Néanmoins, l'apport principal en PNL s'exprime en termes de communication, au travers de concepts clefs, servant de « charte fondatrice » :

- « on ne peut pas ne pas communiquer » : nous communiquons verbalement et non verbalement, consciemment et inconsciemment et tous ces niveaux exercent une influence sur nos interlocuteurs.
- « choisir d'influencer avec intégrité » : il est important que les deux interlocuteurs y trouvent leur compte, il est important d'être dans une relation « gagnant-gagnant »
- Il faut être « acteur de la communication » plutôt que de la subir, et donc d'éviter les jugements
- Le feed-back est primordial en PNL, il est à la base de la relation de communication. Concrètement, ce qui compte c'est le résultat obtenu et non l'intention de départ
- Chaque personne a sa vision du monde, l'objectif étant d'élargir la sienne en s'ouvrant à notre interlocuteur
- Chaque mode de communication dépend de son contexte
- « la carte n'est pas le territoire » : il est évident que l'Humanité, et chaque être qui la compose, est plus complexe que les théories que la décrit.

La PNL est donc une très bonne base pour un futur manager, afin de comprendre les processus qui nous « managent » et donc de les intégrer pour devenir une « meilleure personne », tant sur un plan productif que social.