

Catherine Cudicio

La PNL

Communiquer autrement

© Groupe Eyrolles, 2003,

ISBN 2-7081-3522-8

EYROLLES





À LIRE AVANT DE COMMENCER !

Une définition précise de la PNL

Le sigle PNL est l'abréviation de Programmation Neuro-Linguistique (en anglais NLP, *Neuro-Linguistic Programming*).

Si on vous pose la question :

– « Au fait, c'est quoi la PNL ? »

Vous pouvez répondre sans risque d'erreur : « C'est de la psychologie appliquée ! ».

La PNL consiste en l'étude des réalités psychologiques individuelles et l'élaboration de moyens d'observation, de codification et d'action. Autrement dit, on observe les comportements, on relève des régularités, on tente ensuite de classer les observations et d'élaborer des stratégies adaptées aux difficultés qu'on rencontre.

La PNL

Le terme programmation fait référence à la comparaison entre l'ordinateur et le cerveau qui crée et applique des « programmes » de comportements. Ce terme désigne les processus dynamiques de perception et de représentation sensorielle, d'organisation de la pensée et les comportements.

Le terme neuro-linguistique concerne la prise en charge par le système nerveux des informations sensorielles et leurs manifestations dans le langage et le comportement.

Sous la métaphore informatique se cache un puissant outil d'observation et d'intervention. L'extrême complexité du cerveau et celle des réalités psychologiques peuvent être comprises plus facilement, si on les compare à un ordinateur. La PNL s'intéresse à la manière dont nous captions les informations dans notre environnement, puis à ce que nous en faisons. La PNL effectue une lecture de notre vécu et de nos différences personnelles observables dans nos comportements. Cette lecture cherche plus à décrire qu'à interpréter. La PNL observe des faits et met en évidence ce qui les relie logiquement, c'est-à-dire le « programme ». À l'inverse de nombreuses méthodes qui explorent les causes invisibles d'un problème pour y puiser des explications, la PNL trouve des ressources utiles dans les manifestations visibles et l'expérience personnelle. La PNL a pour ambition d'aider les personnes à trouver en elles-mêmes les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Un peu d'histoire

En 1972, à l'Université de Santa Cruz, Californie, Richard Bandler, psychologue, et John Grinder, linguiste, se rencontrent et mettent en commun leurs savoirs et expériences, pour élaborer ce qui deviendra la PNL.

Deux principales sources de référence forment le paysage conceptuel :

- ▶ les travaux des chercheurs appartenant au groupe de l'école de Palo Alto¹, regroupant des spécialistes de la communication et des sciences

¹ Yves Wikin, dans son livre *La nouvelle communication* (voir bibliographie), présente le mouvement de pensée qui a pris le nom « d'école de Palo Alto » et sert de référence à de nombreuses approches de psychothérapie et de développement personnel.

Une définition précise de la PNL

humaines : Gregory Bateson, philosophe et anthropologue, Paul Watzlawick, psychiatre, Edward. T Hall, *ethnologue*.

- ▶ le travail de psychothérapeutes célèbres, notamment les psychiatres Fritz Perls (inventeur de la *Gestalt*) et Milton Erickson², pour son utilisation très personnelle de l'*hypnose*.

Les fondateurs de la PNL, Richard Bandler et John Grinder, travaillent sur le thème de l'*excellence* dans la communication et explorent différents types de situations pour repérer leurs caractères communs. Ils partent du principe qu'il est possible de mettre à jour les caractéristiques produisant l'excellence dans diverses situations de communication. Pour Bandler et Grinder, l'excellence se mesure en fonction du résultat obtenu, de son adéquation à l'objectif recherché et de l'économie des moyens mis en œuvre. La psychothérapie devient bientôt leur principal champ d'investigation, car elle permet de produire des changements de comportement parfois très importants. Ils en mesurent alors l'excellence, selon l'atteinte d'objectifs clairement définis et la rapidité des résultats.

Grâce à l'observation minutieuse d'innombrables enregistrements vidéo, ils parviennent à mettre en évidence des éléments constants dans toute situation de communication efficace.

Des modèles d'efficacité vont bientôt apparaître, ils seront appliqués à la psychothérapie, au développement personnel, mais aussi à des contextes très différentes : relations parentales, éducation, enseignement, *management*, vente, négociation, etc.

Les points de départ

L'observation

Examinons comment nous comprenons, en PNL, la réalité psychologique. L'idée, c'est que notre premier contact avec toute expérience est senso-

² L'hypnose ericksonnienne.

riel : nous voyons, entendons, sentons ce qui nous entoure, sans oublier nos propres sensations. Le système nerveux prend en charge ces informations, les identifie et nous permet de leur donner un sens. Avec ces informations, nous allons réagir à la situation par notre comportement, à la fois verbal et non verbal.

Bandler et Grinder insistent beaucoup sur les immenses possibilités *cognitives* de chaque être humain qui, pour continuer avec la métaphore informatique, va pouvoir « programmer » son cerveau et produire des comportements en réponse aux situations qu'il traverse. La PNL affirme donc que nous pouvons apprendre à nous adapter, mais que nous avons aussi tendance à répéter les mêmes « programmes », même s'ils ne sont pas satisfaisants, car il est plus facile de refaire quelque chose que l'on connaît plutôt que d'innover. La tâche à accomplir consiste à repérer les « programmes » inadaptés, découvrir ce qui ne marche pas et créer les conditions nécessaires pour pallier ce *dysfonctionnement*.

Lorsque nous explorons l'expérience de quelqu'un, nous cherchons à éclaircir cinq éléments :

L'observation du **comportement extérieur** (gestes, postures, rythmes, voix, etc.) fournit une masse d'informations, quand on a appris à les identifier.

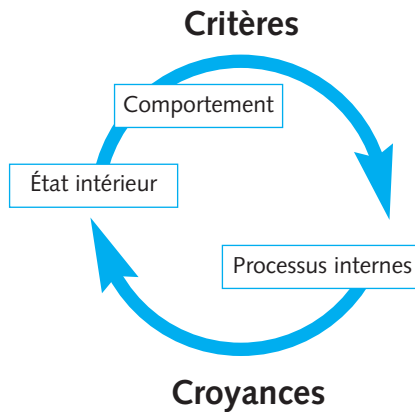
L'**état intérieur**, c'est ce que la personne éprouve au moment où elle vit l'expérience. On accède à cette information par des questions telles que « Que ressentez-vous ? », « Quel est votre sentiment ? ».

Les **processus internes**, c'est-à-dire la façon dont la personne traite les informations, que ce soit ou non conscient. Ce sont les processus internes qui donnent un sens à l'expérience. On y accède aussi par le questionnement, « Que se passe-t-il en vous lorsque vous vivez cette expérience ? », et par l'observation du comportement non verbal qui accompagne la réponse.

Les **critères** forment souvent la base des enjeux dans une situation donnée. Ils représentent ce que la personne considère comme important dans l'expérience qui se déroule. On accède à ces critères en posant des questions telles que « Qu'est-ce qui est vraiment important pour vous dans cette situation ? ».

Une définition précise de la PNL

Les *croyances* sont plus difficiles à identifier car elles demeurent inconscientes, bien qu'elles soient le véritable lien logique entre les choix ou les comportements. Mais il ne faut pas les confondre avec les croyances religieuses ou idéologiques, dont on suppose qu'elles ont fait l'objet d'un choix conscient. Les croyances considérées en PNL constituent le cadre de référence dans lequel s'organisent toutes les décisions quelle que soit leur importance. On accède aux croyances en explorant plusieurs expériences dans différents contextes, ce qui permet de trouver les points communs et les liens logiques qui y conduisent.



Le schéma ci-dessus illustre les cinq éléments d'étude et d'observation en PNL : comportement extérieur, état intérieur, processus internes sont étroitement liés les uns aux autres. On ne peut agir sur l'un d'entre eux sans affecter les deux autres. Si on modifie le comportement extérieur, cela agit sur l'état intérieur et les processus internes.

Ces trois éléments constituent l'essentiel de l'expérience, ils se mettent en œuvre dans le cadre de référence formé par les critères et les croyances. On ne perd jamais de temps à observer attentivement, bien au contraire. Richard Bandler rappelle souvent que « *La PNL, c'est 95 % d'observation et 5 % d'action !* ».

Les *pré*supposés de la PNL

Communiquer avec efficacité, atteindre l'excellence en communication, c'est obtenir l'objectif fixé : la PNL a étudié le « comment » de l'excellence et propose un ensemble de modèles et de techniques permettant de la décrire et surtout de la mettre en œuvre !

Cependant, la PNL ne détient aucune vérité, n'exclut aucune autre démarche de psychologie appliquée, mais les complète utilement. Bandler et Grinder ont étudié différentes méthodes, pour n'en retenir que les constantes répondant à leur critère d'efficacité.

Ni philosophie, ni idéologie, la PNL est un ensemble de connaissances qui nous rend plus attentifs et facilite la vie et les relations avec les autres. La PNL se fonde sur des données observables et quelques hypothèses susceptibles d'évoluer, ce qui doit nous inciter à conserver un certain recul critique.

La PNL considère les personnes avant tout comme des êtres capables de s'adapter et de communiquer. Les pré-supposés essentiels sont au nombre de trois. **Tout être humain possède les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.**

La PNL admet comme pré-supposé de départ que le « câblage neuronal » de base, c'est-à-dire les dispositifs neurologiques, serait équivalent pour tous. Si tout le monde ne développe pas ce potentiel de la même façon, c'est en raison des conditions psychologiques, relationnelles et sociales, différentes pour chaque individu.

Dans certaines présentations un peu simplistes et hélas trop fréquentes de la PNL, on affirme qu'il suffit d'observer attentivement un comportement, pour en extraire le « programme », l'enseigner à son cerveau pour qu'ensuite il figure dans la palette des choix... Ainsi, on pourrait apprendre instantanément des savoirs que d'autres ont mis des années à acquérir ! Jouer du piano, pratiquer un sport, parler une langue étrangère, avec une totale maîtrise... C'est une façon très mécanique de comprendre les réalités individuelles.

En fait, nous sommes tous uniques, même si nous possédons au départ des données à peu près équivalentes, et chacun de nous possède sa propre

Une définition précise de la PNL

représentation du monde. Au cours du développement, chacun acquiert une personnalité particulière faite de traits de caractère, d'aptitudes en certains domaines et de difficultés dans d'autres. Certains auteurs comme Anthony Robbins réfutent cette idée. Robbins prétend en effet qu'il suffit de la volonté et de s'en donner les moyens pour atteindre n'importe quel objectif. Le célèbre Émile Coué, l'auteur de la méthode qui porte son nom (se convaincre soi-même pour arriver aux résultats souhaités), l'avait dit bien avant lui !

Nous préférons penser qu'il y a diversité de personnes et de ressources. Quelqu'un qui met toute son énergie à obtenir un but mobilise des *ressources* souvent insoupçonnées jusqu'alors.

Quand on se concentre sur son but, on a tendance à considérer les difficultés ou les échecs comme des étapes nécessaires, mais non comme des obstacles infranchissables. C'est le cas notamment de certains hommes politiques qui, battus à maintes reprises, voire désavoués par leur camp, ont continué de croire qu'un jour ils seraient élus pour de bon.

Le psychiatre et psychanalyste Fritz Perls, inventeur de la *Gestalt Thérapie*, a beaucoup inspiré les fondateurs de la PNL. Perls a dû toutefois attendre d'avoir 75 ans pour que la valeur de ses travaux soit enfin reconnue ; il ne s'est pourtant jamais découragé d'explorer la voie qu'il avait choisie.

Toutes les techniques de la PNL prennent leur origine dans des comportements observés, vous y reconnaîtrez donc des façons d'agir dont vous avez déjà expérimenté l'efficacité dans votre vie : intuition, flair, talent, instinct. La différence, c'est que la PNL explique comment cela fonctionne, pour construire ensuite des *modèles* efficaces aisément disponibles.

Si l'on accepte l'hypothèse des ressources présentes en chacun de nous, on comprend qu'il est désormais possible d'utiliser toutes ses possibilités.

En PNL, on admet généralement que tous les comportements ont un but d'adaptation.

C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils peuvent servir de ressource selon les contextes. Les difficultés surgissent quand, face à une situation, nous utilisons un comportement mal adapté, inefficace ou qui produit un *résultat non désiré*. Quand on est angoissé, cela produit des comportements

d'évitement, de fuite, de peur, d'agressivité ou un subtil mélange de tout cela. Si l'on considère ces comportements sous l'angle de l'adaptation, il apparaît clairement qu'ils sont destinés à « protéger » la personne en lui permettant de prendre ses distances vis-à-vis de la situation. Quand on a compris cela, il devient possible de mettre au point une stratégie : par exemple, identifier les occasions de stress et s'y préparer ; on récupère ainsi la possibilité de choisir. La plupart des difficultés psychologiques peuvent se lire comme une absence de choix, mais, dès l'instant où l'on a compris que tous nos comportements peuvent avoir une utilité et servir de ressource, on peut récupérer sa liberté de décision.

En PNL, nous reprenons la phrase du linguiste Alfred Korsysbsky :
« La carte est différente du territoire qu'elle représente ».

Pour Korsysbsky, la plupart des difficultés dans les relations humaines venaient de ce que les gens confondaient la carte et le territoire et, plus précisément, les mots avec les choses qu'ils désignaient. On croit agir sur la réalité, en fait, c'est seulement sur une représentation de celle-ci, qui forme notre « *carte du réel* » individuelle.

En PNL, nous posons que chacun possède sa propre carte du monde et qu'il s'y réfère pour toutes ses décisions, ses choix et ses comportements.

Les problèmes relationnels seront donc compris comme des conflits entre représentations du monde différentes, voire incompatibles : ce qui est vrai pour l'un est faux pour l'autre ! L'attitude de la PNL consiste alors à explorer ce qui caractérise les différentes cartes du monde, à trouver points communs et terrains d'entente, avant d'établir des liens permettant de mieux communiquer.

Quand on est conscient des particularités de sa propre carte de la réalité, on devient plus tolérant car on relativise ses positions. Il est alors possible de venir en aide aux autres de façon vraiment efficace car, au lieu d'imposer ses solutions, on les incite à découvrir et à mettre en œuvre les leurs.

Il en découle que nous comprenons mieux ce qui nous est déjà familier. C'est pourquoi, si nous voulons communiquer et être bien compris, il faut utiliser des codes compatibles avec la carte du monde de nos inter-

Une définition précise de la PNL

locuteurs. Dès l'Antiquité, les philosophes Platon et Aristote préconisaient de s'adresser aux gens en se servant de leur propre vocabulaire ; pour entrer facilement en contact avec les autres, il est indispensable de s'adapter au contexte relationnel et de faire preuve de souplesse.

Ceci s'explique facilement car, chaque fois qu'un fait nouveau se présente, on cherche à le relier à quelque chose de déjà connu pour le comparer, trouver des points de repère et organiser son comportement. Cette tendance à aller toujours vers le plus facile, le déjà connu, peut aussi nous jouer de mauvais tours. C'est le cas par exemple lorsqu'on apprend une langue et qu'on déduit le sens de certains mots en raison de leur ressemblance avec le vocabulaire familier de sa propre langue : on appelle « faux amis » ces mots dont le sens est différent de celui qu'on croit connaître. Cette tendance se manifeste aussi à la base des généralisations, comme nous allons l'étudier plus loin.

Enfin, la pratique de la PNL pose que si, dans une situation de communication, nous changeons notre comportement, celui des autres acteurs change aussi. Ainsi, nous devons admettre avant de commencer que nous ne changerons pas les autres, mais que **toute modification de notre propre comportement aura une influence.**

La présentation de ces informations vous permet de comprendre pourquoi on classe généralement la PNL dans des démarches de psychologie :

- ▶ **comportementaliste**, car la PNL s'intéresse d'abord aux comportements et privilégie le « comment » au « pourquoi » ;
- ▶ **cognitive**, car la PNL postule que l'être humain peut apprendre les connaissances dont il a besoin pour s'accomplir et mieux communiquer ;
- ▶ **systémique**, car la PNL étudie les gens dans leur ensemble et dans leur environnement.

x *Récapitulons...*

Dans cette partie, vous avez découvert :

- la définition de la PNL ;
- ses hypothèses de travail ;
- le nom de ses fondateurs.