

# INTRODUCTION A LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE

---



## NOTRE ÉQUIPE

Olga Belo-Marques (Ens)


Eric Ghyot

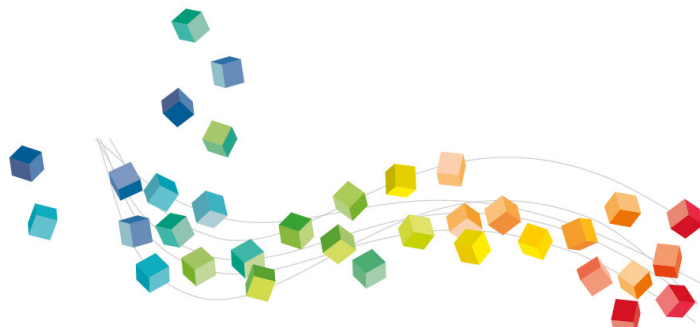
Alexis Kestermans (Ens)

Dalila Kez

Zakhia Serhani (Ens)

 PNL CFIP

 PNL au CFIP



## Table des matières

BRÈVE PRÉSENTATION DU CFIP .....	3
INTRODUCTION.....	4
ÉTHIQUE ET DEONTOLOGIE .....	5
Engagement des participants et des formateurs.....	5
Les consignes des exercices .....	6
Les origines de la PNL .....	7
Les auteurs à l'origine de cette étude :.....	7
QU'EST-CE QUE LA PROGRAMMATION NEURO LINGUISTIQUE ?.....	9
Les présupposés.....	9
COHERENCE DE LA DEMARCHE DE LA PNL .....	13
"La poupée russe".....	13
LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE PNL.....	14
Les filtres élémentaires et les cadres comportementaux de la PNL.....	15
LE RAPPORT .....	16
La calibration .....	16
Les congruences & incongruences.....	17
La synchronisation .....	19
La reformulation .....	20
LE FEEDBACK.....	24
Comment l'intégrons-nous en PNL ? .....	24
L'art de recevoir du feedback .....	25
LES SYSTEMES DE REPRESENTATION – LES PREDICATS / VAKOG .....	26
Les prédicats .....	27
Les indices oculaires .....	28
Les modes d'expression .....	30
LA TRADUCTION.....	31
LA STRUCTURE PROFONDE - LA STRUCTURE DE SURFACE .....	33
Le schéma des structures de l'expérience subjectives .....	33
LE META-MODELE.....	35
1) Suppressions : récolte d'informations.....	35
2) Généralisations : limitations du modèle du monde .....	35
3) Distorsions : malformations sémantiques.....	36
L'INDEX DE COMPUTATION ou INDICE DE RÉFÉRENCE.....	37
L'ART DU QUESTIONNEMENT .....	39
Préciser " l'état présent " (que se passe-t-il ?) et l'état désiré (que se passera-t-il ?) .....	39
ET APRES .....	41
BIBLIOGRAPHIE .....	42

## **BRÈVE PRÉSENTATION DU CFIP**

### **Une association de professionnels de la formation et de l'intervention**

Le CFIP (Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques), asbl fondée en 1970, rassemble une trentaine d'intervenants, consultants et formateurs. Les différentes formations de ses membres (psychologues, sociologues, économistes, ingénieurs) et la pratique régulière d'interventions et de travail en équipe permettent au CFIP de pratiquer une approche pluridisciplinaire. Cette approche est indispensable pour rencontrer les aspects tant personnels qu'organisationnels des situations rencontrées en formation ou en intervention.

Le CFIP est reconnu comme organisme d'éducation permanente par la Communauté française de Belgique. Il a obtenu le certificat de qualité Q\*For sans discontinuer depuis la création du label Q\*For en 1999.

### **La mission du CFIP : Épanouir la personne, développer l'organisation**

Les missions du CFIP sont de favoriser l'émergence de professionnels responsables, contribuer au développement de ses clients, et ouvrir des espaces de réflexivité pour les organisations et de leurs dirigeants.

Spécialisés dans les services publics et les secteurs associatifs, sociaux, éducatifs, les intervenants du CFIP accompagnent leurs clients vers l'innovation et la performance dans une relation de partenariat étroite.

Leur méthodologie d'intervention aboutit à des propositions concrètes qui font l'objet d'une coordination, d'une évaluation et d'un suivi. La dimension d'apprentissage (individuel et collectif) est recherchée et valorisée à travers chacune des interventions.

Leur démarche vise l'équilibre entre le développement des personnes et celui des organisations. Ils sont particulièrement attentifs à la dimension éthique de leurs interventions, traversées par les questions de respect et de construction de la personne et d'efficacité de l'organisation.

### **Les métiers du CFIP**

- **École de formation** au management, au Coaching, à la relation d'écoute, à l'analyse systémique des organisations. Depuis 1970, le CFIP organise des programmes de formation approfondie pour des professionnels de l'écoute, de la formation et de la gestion des ressources humaines.
- **Accompagnement de professionnels et d'équipes.** Sous forme de supervision, de Coaching, d'accompagnement de projets, le CFIP aide des dirigeants et leurs équipes à résoudre des problèmes institutionnels, à conduire des projets de changement, à élaborer des plans de formation et des démarches stratégiques pour leurs entreprises.
- **Consultance en organisation.** Le CFIP réalise des études, des audits et des diagnostics à la demande d'institutions publiques ou privées.

## INTRODUCTION

Cette formation de Praticien en PNL a pour but d'énoncer les principes fondateurs de la PNL, de se familiariser à son langage, à sa philosophie et à sa technologie.

Cette formation sera comme un voyage d'exploration dans des contrées inconnues de certains, quelque peu familières à d'autres.

Pendant cette formation, chacun sera amené, tout en apprenant, à s'approprier la PNL comme un artisan s'approprie son outil, de façon à ce que l'outil ne fasse plus qu'un avec lui, soit comme le prolongement de sa main.

C'est pourquoi, nous veillerons à chaque moment, à ce que vous puissiez associer la PNL à votre identité, ce qui est d'ailleurs la seule condition pour que cette approche donne tous ses fruits.

Cette formation s'adresse à des professionnels, elle sera donc contextualisée selon les domaines professionnels de chacun. Néanmoins, une approche aussi puissante, centrée sur la structure de l'individu a des retentissements sur le développement personnel de chacun.

En PNL l'on ne peut que se questionner sur **comment** nous communiquons.

La découverte de l'autre implique et va de pair avec la découverte de soi et vice versa. Il s'agira donc d'un enrichissement professionnel, en même temps qu'un enrichissement personnel ; ce qui signifie aussi quelques changements, voire quelques bousclements inconscients et conscients.

## International Association of NLP Institutes (IN)



**CFIP**

has successfully met the high requirements of the IN,  
is committed to the high ethical standards and quality guidelines of the IN,  
and is hereby awarded the title:

**„Experienced NLP Institute, IN“**

Participants with an IN sealed certificate are granted free membership at the IN.  
This certificate of appointment is valid for 2019.

*K. Nielsen*

Prof. Dr. Karl Nielsen  
President of the International Association of NLP Institutes



Licence Number:  
216-IN

Leader:  
NLP Master Trainer Olga Belo Marques

Additional Trainer:  
1 Trainer

Date of Issue:  
Berlin, 12th of December 2018

Online Profile: [www.nlp-institutes.net/cfip](http://www.nlp-institutes.net/cfip)

## ÉTHIQUE ET DEONTOLOGIE

L'éthique c'est la recherche, l'analyse, l'étude, la réflexion sur les principes fondateurs de la morale. C'est une science qui prend pour objet les jugements d'appréciation sur les actes qualifiés de bons ou de mauvais. L'éthique ne cherche pas à déterminer ce qui est bien ou mal ou à définir des normes, elle ne fait que poser le problème des jugements qui mènent à la constitution des systèmes de morale.

On voit donc que dans l'acceptation exacte de ce terme, nous ne pouvons pas parler de « code d'éthique » car un tel code ne prescrirait aucune règle de comportement.

La morale, elle, concerne directement « les règles de conduite considérées comme valables<sup>1</sup> ». Ainsi, nous parlons de morale du devoir et de l'obligation d'où émerge la notion de déontologie, de « l'ensemble » des règles et des devoirs professionnels ».

Pour parler en termes PNL, les valeurs servent de critères d'évaluation et donc sont directement liées à l'éthique. L'éthique se situe au niveau des valeurs et des croyances, alors que la déontologie relève plutôt des comportements et des capacités.

Mais là, nous sommes déjà au cœur de la Programmation Neuro-Linguistique.

### Engagement des participants et des formateurs

Respecter la dignité et l'intégrité des participants aussi bien dans leurs expressions que dans leurs attitudes.

Ne pas provoquer intentionnellement des changements ou des interventions au détriment de l'écologie des participants

Respect absolu des déclarations, confidences et partage des participants.

Préserver et encourager l'autonomie, la capacité et le droit d'être informé, la liberté de choix, de décision et de jugement des participants.

***Toute certification est soumise à la validation des formateurs, les participants seront donc informés durant la formation de leur aptitude à pouvoir prétendre à la certification.***

### Avertissement

La certification de Praticien ou de Maître-praticien, de quelque école que ce soit, ne donne pas le titre de psychothérapeute et ne permet donc pas à une personne de se donner le titre de psychothérapeute.

---

<sup>1</sup> Petit Robert

### Les consignes des exercices

Le dispositif d'application (en apprentissage) de la PNL, propose souvent de travailler par groupe de 3 personnes. Afin de rendre ce cadre d'interaction optimal, voici quelques remarques avantageuses, issues de la pratique.

Dans chaque groupe de travail, choisir au moins un participant qui possédera un document écrit où figurent l'objectif et les étapes de l'exercice.

Choisir et prendre soin de son espace de travail approprié et confortable.

Commencer par réaliser l'exercice, vous aurez le temps d'en discuter ensuite ...

Donc 3 personnes par groupe :

<b>Le sujet</b>	<b>Le programmeur</b>	<b>L'observateur</b>
<i>Locuteur, interviewé</i>	<i>Guide, facilitateur, interviewer</i>	<i>Méta position</i>

#### Le sujet

- a) Suivre les consignes données pour l'expérimentation de l'exercice.
- b) Répondre honnêtement au programmeur.
- c) Donner un feed-back au programmeur et à l'observateur à la fin de l'exercice, si c'est nécessaire.

#### Le programmeur

- a) Suivre avec précision les consignes de l'exercice.
- b) Maintenir "le rapport" avec le sujet.
- c) Respecter la durée indiquée.
- d) Prendre le feed-back de l'observateur.

#### L'observateur

- a) Garder le fil des étapes de l'exercice et aider (si nécessaire) le programmeur dans le déroulement spécifique de l'exercice.
- b) Observer les processus mis en œuvre par le programmeur et la production de l'interaction.
- c) Suivre les tâches de feed-back demandées par l'exercice. Rappelez-vous que votre attention est principalement portée sur le programmeur et son apprentissage et que le sujet et son expérience doivent cependant être respectés en permanence.
- d) Être le Maître Bienveillant du Temps Intersidéral : surveiller le temps et donner si nécessaire des signes au programmeur pour garder le cadre temporel.

## Les origines de la PNL

Née en Californie (début des années 60), la P.N.L. ou Programmation Neuro-Linguistique peut se définir comme " une *nouvelle conception de la communication et du comportement chez les êtres humains*<sup>2</sup>. "

Certains auteurs se risqueront à comparer cette approche à une véritable "*anatomie de la communication humaine*<sup>3</sup> "; d'autres, plus simplement, à un "*outil de communication*<sup>4</sup> " et même à un "*outil pédagogique*<sup>5</sup>. "

La PNL se fonde essentiellement sur une question qui est : "Que faire et comment pour communiquer plus efficacement avec un individu ?"

" *Il s'agit de clarifier sa communication et de mieux comprendre celle des autres*<sup>4</sup> ".

La programmation neurolinguistique s'attachera dès lors à étudier le comment de l'excellence de la communication, en vue d'en préciser les constantes et de les reformuler sous forme de modèles précis et opérationnels.

### Les auteurs à l'origine de cette étude :

- **JOHN GRINDER** (1940-...) est professeur à l'université de Santa Cruz en 1972 au moment où R. Bandler lui demande de superviser sa thèse de doctorat. Grinder est linguiste de formation, il a publié deux ouvrages significatifs sur la Grammaire Générative de Chomsky dont un guide de lecture.



- **RICHARD BANDLER** (1949-...) est considéré comme le véritable initiateur de la PNL, mathématicien et informaticien formé à la philosophie et à la logique, il s'est engagé dans l'étude de la psychologie dès 1972 en organisant un séminaire de recherche à l'université de Santa-Cruz (Californie). Il est sans doute caractérisé par un mélange de rigueur, de non-conformisme, d'indépendance et de curiosité intellectuelle.



Grinder et Bandler déploieront un vaste travail d'observation et d'analyse linguistique de thérapeutes réputés pour exceller dans le domaine communicationnel en prenant en compte leur pratique véritable.

---

<sup>2</sup> " *Les secrets de la communication* ", R. Bandler et J. Grinder, Ed. Actualisation, le Jour Éditeur 1982; p.13

<sup>3</sup> " *Stratégies de communication* ", E. Finn, Ed de Mortagne, 1989; p. 10

<sup>4</sup> " *Comprendre la P.N.L.*", C. Cudicio, Ed. d'Organisation, 1986; p.11

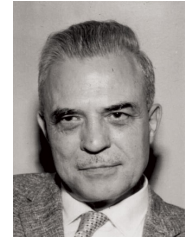
<sup>5</sup> " *Maîtriser l'art de la P.N.L.* ", C. Cudicio, Ed. d'Organisation, 1988; p. 13

Principes : « Les structures qui sous-tendent le travail des thérapeutes efficaces sont décelables, et une fois comprises elles peuvent être reproduites à volonté et enseignées.<sup>6</sup>»

L'ambition de la P.N.L. est d'explicitier ces schémas-clés de comportement et de changement accessibles auparavant d'une manière seulement intuitive.

En combinant leurs connaissances de la linguistique, de la cybernétique et des théories de la personnalité, ils observèrent des spécialistes de la communication thérapeutique, cités ci-dessous, puis construisirent le modèle de leurs actions.

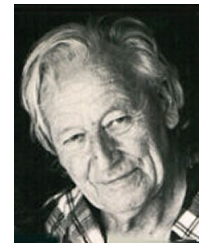
- **MILTON H. ERICKSON** est le plus grand hypnothérapeute qui ait jamais existé. C'est à lui que Grinder et Bandler emprunteront le plus.



- **FRITZ PERLS** est fondateur de la Gestalt-thérapie.

- **VIRGINIA SATIR** est spécialiste en thérapie familiale et fidèle à l'approche systémique en psychothérapie.

- **GREGORY BATESON** est un zoologue et anthropologue. La notion de système, puis de structure est, elle, reprise de son travail. Il est le premier à mettre en évidence que l'individu se construit en interaction avec son milieu. Son travail sur les familles lui fera développer le concept du « *double bind* »



Il paraît logique, dès lors, que la Programmation Neurolinguistique se situe dans une démarche comportementaliste et systémique, c'est-à-dire que "celui qui pratique la P.N.L. sait que son comportement influence celui de ses partenaires, et qu'en le modifiant, il provoquera un changement chez ceux-ci puisque nos comportements s'orientent vers l'adaptation<sup>7</sup> "

Selon le dictionnaire de psychologie l'adaptation est " l'interaction entre l'individu et le milieu où il vit. L'adaptation marque (...) la modification harmonieuse du comportement vis-à-vis des conditions du milieu dans lequel et sur lequel l'individu agit.<sup>8</sup> "

Utilisée d'abord en thérapie, cette technique est ensuite appliquée dans l'enseignement, la communication, la vente, le monde des affaires, etc.

---

<sup>6</sup> "Derrière la Magie", A. Cayrol et J. De Saint Paul, Inter Éditions, 1984; p.23

<sup>7</sup> "Comprendre la P.N.L.", C.Cudicio, Ed. d'Organisation, 1986; p.15

<sup>8</sup> "Dictionnaire de Psychologie; vocabulaire des Psychothérapies", André Virel, Collection Marabout, 1977; p.10



## QU'EST-CE QUE LA PROGRAMMATION NEURO LINGUISTIQUE ?

D'une façon générale, on peut définir la PNL comme :

**UNE FAÇON GLOBALE D'ABORDER L'EXPÉRIENCE HUMAINE QUI EST « L'ÉTUDE DE LA STRUCTURE DE L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE »**

**C'est un « modèle du monde »**, une vision, une carte. Quelles sont les caractéristiques de cette vision du monde ? C'est un ensemble de **postulats**, de présupposés sur l'expérience subjective. Ce corpus philosophique, cet ensemble de principes extrêmement puissants, stimulants, générateurs, font de la technologie des instruments puissants. Ce sont en quelque sorte les fondations de l'édifice, les racines de l'action et du style de raisonnement. S'il n'y avait que des techniques, la PNL ne serait qu'un ensemble de « recettes de cuisine ».

### Les présupposés

#### **On ne peut pas ne pas communiquer (Paul Watzlawick)**

Cette croyance suppose que nous communiquons avec la parole ET avec le corps, ainsi que consciemment ET inconsciemment, dans un certain contexte.

La communication analogique, souvent appelée non-verbale, est plus importante que la communication digitale appelée verbale. Tout acte de communication entraîne une réaction chez autrui. En PNL on observe cette réaction et on en tient compte pour la suite des interactions.

Lorsque deux personnes se trouvent dans un même lieu, même si elles ne se parlent pas, elles s'envoient des messages comme leur localisation l'une par rapport à l'autre, leur façon de respirer, etc. Il y a communication dans le sens où il y a influence de l'un sur l'autre, dans ce cas-ci, la communication est plus inconsciente que consciente.

#### **La carte n'est pas le territoire (Alfred Korzibsky)**

Ce principe suppose que ce que nous concevons comme **la réalité n'est en fait qu'une représentation de la réalité** que nous nous sommes constitués : le mot n'est pas la chose qu'il représente. Cette représentation comporte des analogies et des différences avec celles des personnes de notre entourage. Cette carte se constitue à partir des mécanismes de traitement de l'information (organes des sens, langage, valeurs, croyances), que nous utilisons pour organiser, structurer et donner sens à notre expérience sensorielle.

Chacun de nous a une carte mentale qui nous indique comment voyager sur le territoire de la vie : mon discours sur le monde est un discours sur MON modèle du monde : celui-ci est une carte que j'ai dressée pour " m'y retrouver".

Cette carte qui n'est pas le territoire, est là seulement pour nous guider. Aucune carte du monde n'est plus "réelle" ou "vraie" que l'autre.

Ce n'est pas la réalité qui est limitée, mais les choix que nous percevons comme disponibles à travers notre concept du monde. Notre représentation du monde détermine quelle sera notre expérience de la vie, comment nous percevons les choses et quelles sont les possibilités qui nous sont et seront disponibles. Nos limites sont les représentations de nos limites.

### **Tout comportement obéit à une intention positive.**

Une personne ne se réduit pas à son comportement et son choix du moment est pour elle le meilleur choix qu'elle croit possible. Même si une intention immédiate semble négative, on peut trouver au-delà une "méta-intention" positive. Pour mieux comprendre l'autre quand on n'a pas de réponse satisfaisante aux questions "Pourquoi fait-il cela ?" ou "Pourquoi ne fait-elle pas cela ?". Les questions porteuses de sens, dans le respect total de l'intégrité et de l'écologie de l'autre, deviennent plutôt : "Quelle est son intention positive ?" "En quoi est-ce important pour elle/lui de faire cela ?" "Qu'est-ce qui lui aurait manqué si elle/il ne l'avait pas fait ?". Ce qui nous amène à la conclusion suivante :

### **Chacun a les ressources pour accomplir les changements souhaités (Milton Erickson)**

Notre inconscient est un réservoir inépuisable de ressources, nous dit M. Erickson, lui qui a pendant 50 ans œuvré à la découverte et à l'accompagnement de l'inconscient de milliers de personnes et qui était également bien placé pour le dire, vu son expérience personnelle<sup>9</sup>. C'est une croyance très différente de celle de la psychanalyse qui comprend l'inconscient comme le lieu de pulsions refoulées contenues par les filtres du conscient (adapté au monde de la culture et des codes sociaux). Selon Milton Erickson l'inconscient est plus « positif », c'est-à-dire qu'il n'est pas lieu de refoulement mais est plutôt un répertoire de toutes nos expériences et apprentissages engrangés. Il est par-là-même dépositaire d'un nombre impressionnant d'informations qui seront mobilisées dans la résolution de difficultés ou problèmes. C'est le principe même de l'hypnose qui consiste à rentrer en contact avec l'esprit inconscient dans le but d'y rechercher des ressources nécessaires au changement souhaité.

### **En communication, il n'y a pas d'échecs, seulement du "feedback" (Ecole de Palo Alto)**

La notion de feedback implique l'envoi d'un message et le retour de ce message sous forme de réponse. Cela répond aux notions de la *Dynamique des systèmes*<sup>10</sup> où il est question d'une technique de modélisation mathématique qui permet de comprendre et d'analyser des problèmes complexes.

---

<sup>9</sup> Jay Haley : « *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson* », EPI, 1984

<sup>10</sup> Jay Forrester est le fondateur de la « [Dynamique des systèmes](#) » qui traite de la simulation des interactions entre une organisation, considérée comme étant un système auto-régulé, et son environnement.

Ils sont constitués d'éléments liés entre eux par des relations qui peuvent créer des boucles de rétroactions (ou feedbacks) positives (amplification) ou négatives (amortissement).

Ce que l'on nomme habituellement "échec" en communication est à comprendre comme un retour d'information, c'est une occasion d'apprendre quelque chose sur notre mode communicationnel. C'est aussi la valeur d'un message qui est exprimée par la réponse obtenue. Autrement dit, un message à lui tout seul a peu de signification, son sens est dépendant de l'interlocuteur qui le reçoit et la réaction qu'il déclenche.

Le principe du feedback est donc celui de la responsabilité de notre communication et de la capacité à s'adapter à l'autre.

### **De ce que l'un peut faire, l'autre peut en apprendre (R. Bandler et J. Grinder)**

C'est le principe régisseur de la PNL, c'est-à-dire, la possibilité de modéliser des excellences. Bandler et Grinder ont commencé leur aventure en modélisant de grands thérapeutes, tels que Fritz Perls, Virginia Satir et Milton Erickson, dans le but de dégager une structure de leur intervention thérapeutique qui pourrait être utilisée par n'importe quel autre thérapeute. La modélisation répond aussi au principe de l'apprentissage et de transfert de ressources : on peut apprendre de quelqu'un un comportement, une stratégie ou une programmation et l'appliquer à notre propre vie, à condition de décoder le processus qui est sous-jacent et ce en le fragmentant le plus possible afin de le rendre transférable.

Le principe de la modélisation est profondément ancré dans la PNL, de telle sorte que Bandler affirmait que pour pouvoir bien accompagner quelqu'un, il fallait apprendre à faire ce que le client fait. Par exemple, s'il rate un objectif, il faut apprendre comment parvient-il à échouer pour pouvoir ensuite l'aider à chercher des ressources qui feront la différence et l'amèneront vers la réussite.

### **Le corps et l'esprit sont des systèmes inclus dans des systèmes plus larges (Ecole de Palo Alto)**

L'approche systémique est à la source de la PNL car Bandler et Grinder ont aussi eu l'occasion d'observer et d'apprendre des thérapeutes du MRI (Mental Research Institut) et se sont beaucoup inspirés de leurs principes d'intervention, entre autres, l'idée que tout individu forme un système à lui tout-seul, c'est-à-dire qu'il répond aux principes qui régissent les systèmes selon la pensée cybernétique :

Le principe de totalité / Le principe d'homéostasie / Le principe d'équifinalité / Le principe de rétroaction ou de feedback.

Cela revient également à dire que les êtres humains et leur environnement sont systémiques. Nos corps, nos sociétés, et notre univers forment une écologie de systèmes complexes et de sous-ensembles qui interagissent et s'influencent les uns les autres.

**A chaque moment, toute personne fait le meilleur choix possible compte tenu des informations dont elle dispose**

Le comportement qu'adopte une personne est pour elle la meilleure (ou la moins pire) manière d'agir à cet instant précis. Cela veut dire que de façon inconsciente ou consciente, on fait les meilleurs choix d'après ce que l'on sait de soi et du monde. Ceci répond logiquement au principe de l'intention positive et des ressources dont on dispose à un moment donné. C'est aussi un présupposé qui met de côté le jugement de ce qui a été fait ou vécu et les regrets ou remords par rapport à une stratégie adoptée dans le passé.

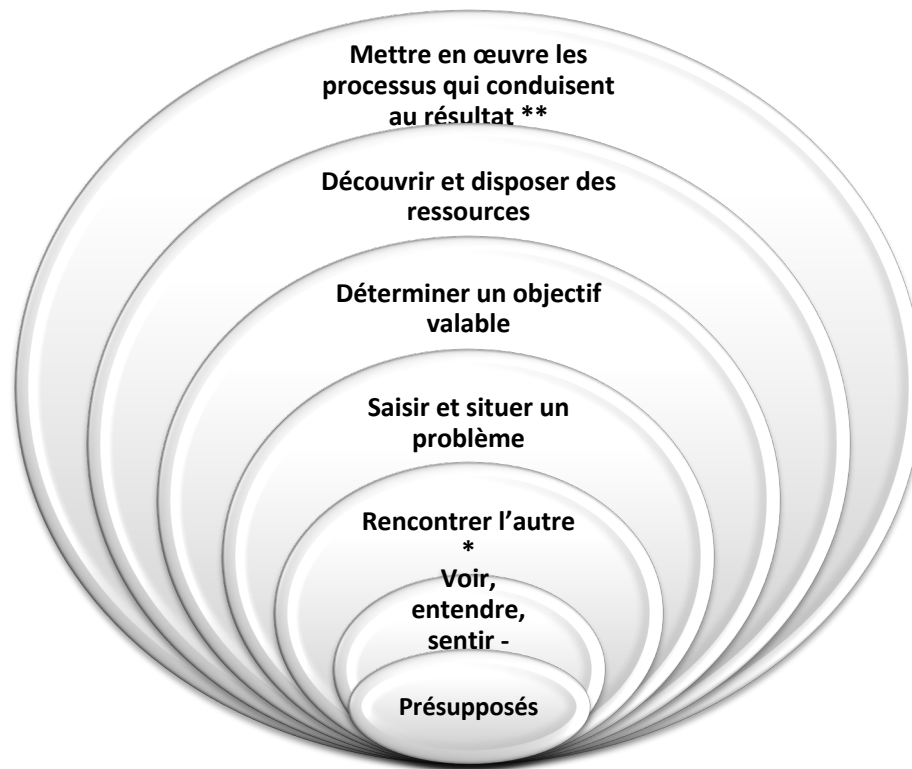
### **Si ce que vous faites ne fonctionne pas, faites autre chose**

Cela répond à la *Loi des variétés requises*. Dans la théorie des systèmes, existe un principe appelé la loi des variétés requises, qui stipule que pour s'adapter et survivre de façon réussie, un élément du système a besoin d'une quantité minimale de flexibilité. Cette quantité de flexibilité doit être proportionnelle à la variété dans le reste du système. Une des implications de la loi de la variété requise est que si vous voulez obtenir un but avec un état particulier, vous devrez accroître le nombre des opérations de façon proportionnelle au degré de variabilité du système. Il est important d'explorer les variantes des opérations utilisées pour réaliser des objectifs, plutôt que de simplement répéter la même, même si elle a produit des résultats créatifs dans le passé. Puisque les environnements et les contextes dans lesquels nous agissons changent, le même procédé, ne produiront pas toujours le même résultat. Si vous voulez atteindre votre but de manière régulière, vous devez faire varier les opérations que vous utilisez. Si vous utilisez toujours le même procédé, vous produirez un résultat variable. Donc, si un système devient plus complexe, une plus grande flexibilité est exigée. Une autre implication de la loi de la variété requise est que la partie du système qui a le plus de flexibilité sera l'élément catalyseur du système - comme la reine au jeu des échecs.

En fonction de l'ouvrage consulté, vous trouverez aussi d'autres présupposés qui enrichissent l'approche de la PNL et qui sont des principes régisseurs des interventions de qualité :

- L'inconscient est un réservoir de ressources (*Milton Erickson*)
- Le comportement d'une personne ne fait pas la personne
- La « résistance » chez une personne indique que la Synchronisation ou le Rapport sont insuffisants
- Les êtres humains sont plus complexes que les théories qui les décrivent
- Chacun est responsable de sa Carte du Monde
- Plus on a du choix, mieux ça vaut

## COHERENCE DE LA DEMARCHE DE LA PNL



### "La poupée russe"

Une communication réussie suit généralement, consciemment ou inconsciemment, les étapes suivantes (voir tableau ci-dessus) :

1. Établir un climat relationnel favorable.
2. Établir un rapport entre les partenaires. Le rapport préside tout le processus de la communication, du début à la fin (rupture provisoire du rapport).
3. Obtenir les informations concernant la situation (état présent -EP-) et déterminer les objectifs à atteindre (état désiré -ED-). Vérifier la bonne forme de l'objectif.
4. Identifier les RESSOURCES nécessaires et suffisantes pour l'obtention de l'objectif.
5. Intervenir pour mettre le client en possession de ses ressources, ou permettre l'application des ressources à la situation.
6. Vérifier l'écologie et le succès de l'intervention.
7. Futuriser, c'est-à-dire, établir une ancre entre le présent et le futur, pour que les ressources soient appliquées.
8. Assurer un suivi (un service après-vente).

## LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE PNL

<p><b>Établir le rapport</b><sup>11</sup></p> <p>Synchroniser (analogique, non-verbal) Apparier (digital, verbal)</p>	<p><b>Récolter les informations</b></p> <p>Calibrer Vakog Indices oculaires Positions perceptuelles Méta-modèle Associé/dissocié Sous-modalités Stratégies Critères, valeurs Méta-programmes</p>
<p><b>Définir les objectifs</b></p> <p>Formulés en termes positifs Personnels (sous la responsabilité de la personne et décidé par elle) Concrets (contextualisé, exprimé en termes sensoriels) Écologiques Traduits par les 5 sens</p>	<p><b>Intervenir</b></p> <p>Guider-conduire Reformuler Traduire Chevaucher Recadrer Dissocier-associer Ancrer Recomposer-décomposer Changer de stratégies Mobiliser des ressources Utiliser des parties Utiliser les métaphores Induire un état de transe</p>
<p><b>Clôturer</b></p> <p>Pont sur le futur</p>	

---

<sup>11</sup> Note : établir le rapport, déterminer l'objectif et récolter les informations sont déjà des interventions.

## Les filtres élémentaires et les cadres comportementaux de la PNL

- Associer la *pratique* à toute connaissance.
- Être attentif à la compréhension du problème en vue d'amener le sujet à se donner un *objectif*.
- Se demander *comment* plutôt que *pourquoi*.
- Intégrer de façon systématique la notion de *feedback* (plutôt que d'échec).
- Adopter une attitude de *curiosité* et d'intérêt plutôt que de certitude et de préjugés.
- Viser l'*utilité* et l'inutilité plutôt que le vrai et le faux.
- Accorder toute l'attention nécessaire au *processus* (par-delà le contenu).
- Avoir une démarche de *responsabilisation* (le changement passe par moi).
- Accompagner le changement c'est *explorer les possibles*.

## LE RAPPORT

Etablir le rapport cela signifie installer, et gérer, avec l'interlocuteur une relation, un climat, pertinente avec le contexte et l'objectif de la rencontre. La finalité est de créer un contexte propice au partage d'une information pertinente entre les interlocuteurs.

Les outils du rapport sont : calibrer, synchroniser, reformuler, donner et recevoir du feedback, ...

### La calibration

Calibrer c'est observer avec une acuité aiguisée de façon à capter tous les détails du comportement, des gestes, de la mimique, des modifications physiologiques.

Calibrer permet de capter toutes les informations analogiques que l'interlocuteur communique. C'est par le biais de ces informations inconscientes que nous pouvons communiquer avec notre interlocuteur.

La calibration permet, comme on le dit en langage courant, de "lire" une personne. Celle-ci permet d'observer non seulement les comportements conscients comme inconscients de quelqu'un et ainsi d'établir des liens (à un moment donné et pour une personne précise) entre les informations que l'on reçoit concernant des Comportements Externes et les différents aspects de l'expérience subjective : *Processus Interne (PI), Etat Interne (EI), Critères, Valeurs et Croyances*. Les variations de comportements externes, seule partie accessible et observable de l'expérience humaine, traduisent ce qui se passe à l'intérieur d'une personne.

Les comportements externes sont néanmoins à observer avec minutie et en évitant des schémas interprétatifs car chacun est unique, et chacun a sa manière spécifique de communiquer. Pour interpréter les comportements d'une personne, il faut recourir à une échelle d'évaluation individuelle, c'est-à-dire, il faut la comparer à elle-même. Sans quoi, on risque de tomber dans des stéréotypes et amalgames.

La calibration permet de « saisir » l'inconscient, d'établir le rapport, de comprendre les pensées d'un sujet, de disposer d'un système de feed-back et de vérifier l'accompagnement réalisé.

### Éléments de calibration

- Position du corps, posture
- Inclinaison de la tête
- Lignes du visage (mâchoire, bouche, rides, etc....)
- Muscles du visage (saillants, plats)
- Micromouvements (par ex. lèvre inférieure, battements paupières, etc...)
- Coloration de la peau
- Mouvements musculaires au niveau du cou.
- Respiration : rapidité, ampleur, localisation
- Mouvements divers (des membres, des doigts)
- Etc





### Les congruences & incongruences

La congruence est la correspondance entre les différents messages, verbaux et non verbaux, émis par une personne :

- à un moment donné
- à travers le temps
- par rapport au contexte dans lequel ils sont émis.

Il en ressort chez l'observateur une sensation d'harmonie, d'alignement. On sent alors l'accord profond entre ce que le sujet dit et montre de lui, son identité. L'impression de façade, voire de faux s'estompe pour laisser place à la concordance et une sensation d'authenticité se dégage alors.

Les incongruences sont des contradictions observables entre différents niveaux ou éléments du message émis par la personne. Un peu comme si des « mensonges » organisaient notre manière de vivre, comme si nous laissions la place à une partie de nous qui désire une chose et une autre qui en désire une autre. Les présupposés de la PNL nous invitent à les considérer avec bienveillance et motivés par des intentions positives.

#### Elles peuvent apparaître :

- ENTRE LE LANGAGE ET LE COMPORTEMENT (par exemple la personne parle de rapprochement en s'éloignant physiquement) ;
- AU SEIN DU LANGAGE (par exemple des paradoxes : *je t'ordonne d'être spontané*, des mots non appropriés, des « sauf que », des lapsus...)
- ENTRE DIFFÉRENTES PARTIES DU CORPS (le corps se tord, semble se forcer dans des mouvements « incongruents », déséquilibre, asymétrie, vocal irrégulier)

- ENTRE LE CONTENU DU MESSAGE ET LE CONTEXTE dans lequel il est émis (par exemple un policier qui enfreint la loi).

La PNL choisit de les considérer comme des conflits internes entre des parties qui constituent la personne et qui cohabitent. Elles ont toutes de bonnes raisons d'être, elles ont toutes une fonction respectable mais lorsqu'elles s'expriment simultanément ou rapidement l'une à la suite de l'autre, cela ne semble pas harmonieux !

### Les incongruences peuvent être :

- SIMULTANÉES lorsque des messages contradictoires sont émis simultanément.
  - Ex : verbal : « je me sens bien » / non-verbal : tensions musculaires visibles ;
  - Ex : verbal : « je changerais bien » / verbal « mais cela ne dépend pas de moi ». Le message exprimé fait référence à un désir de changer. Un autre message parle plutôt de « non, je ne veux pas changer »
- SÉQUENTIELLES lorsque deux comportements congruents, mais contradictoires, se succèdent ou que le sujet change constamment d'avis.

### Types d'incongruences

Énoncé linguistique	Forme vocale
Contexte	Mouvements corporels

### Comment accompagner les incongruences ?

1. Accueillir ce qui se passe sans jugement
2. Synchroniser les deux messages (voir la notion de "parties")
3. Énoncer, relever : « tu dis cela et en même temps, tu... »

OU

1. Exagérer l'énoncé verbal ou le non-verbal (accentuer un des messages)
2. Questionner l'un ou les deux messages (que veux-tu dire par ...- message verbal- ?)

Dans l'accompagnement, pointer les incongruences relève d'une pratique de confrontation bienveillante. Elle facilite l'émergence de la posture authentique chez le sujet accompagné.

### Exercice de repérage des incongruences

Observez avec vos yeux et vos oreilles un sujet qui traite d'une question qui le tracasse.

Soyez attentifs à ce qui suit :

- Les mouvements du corps, la posture, le tonus corporel, la symétrie des mouvements
- Le vocal change-t-il ?
- Le langage : les « mais », « et en même temps », « bien que », « sauf que » ...

### La synchronisation

#### La synchronisation est le principal outil de communication analogique ou non verbale

Le mimétisme comportemental est une attitude spontanée chez l'être humain, même si nous n'en avons pas conscience. Ces comportements ont été observés au départ de l'observation des animaux (phénomène « d'empreinte » découvert par K. Lorenz, observations de type éthologique effectuées par Boris Cyrulnik).

La synchronisation est le processus naturel d'harmonisation entre deux individus (ou plus) qui entrent en relation d'une manière satisfaisante pour eux. Ce processus se manifeste par l'harmonisation des rythmes corporels, de la gestuelle, de la respiration, de la tonalité de voix et du type de vocabulaire.



**VERBAL :** Utiliser le même langage sensoriel  
Utiliser les mêmes mots, expressions, structure grammaticale

**PARA VERBAL :** Tonalité, volume de la voix  
Rythme, débit de parole

**CORPOREL :** Posture générale ou attitude corporelle  
Expressions du visage  
Gestuelle des mains et des bras  
Mouvements liés à la respiration

Vous pouvez observer que chaque fois que s'instaure une relation de confiance entre différentes personnes, il y a, à un moment ou à un autre, un effet de synchronisation. Il peut s'agir de postures ou d'attitudes identiques, de gestes qui se ressemblent (qui sont synchrones, comme chez les danseurs). Il arrive même fréquemment que l'on ne sache plus très bien qui synchronise qui, tant l'harmonie est grande et réciproque.

Si le processus de synchronisation est bien naturel à certains moments, et entre certaines personnes, il peut être mis en place également, de façon délibérée, avec n'importe quel interlocuteur afin de garantir un rapport de qualité. En reproduisant les postures, les attitudes, les gestes et les mouvements de notre interlocuteur, nous créons une **communication à un niveau inconscient**, ce qui permet de tisser des liens particulièrement forts.

Vous aurez compris qu'il s'agit là de « faire comme » notre interlocuteur, sans toutefois le singer. Imiter est un effet conscient, calibrer un effet inconscient. Plus l'élément synchronisé est inconscient, plus la synchronisation sera puissante.

### À la découverte du vocal...

Après avoir analysé l'observation visuelle, nous allons maintenant nous centrer sur l'écoute des modalités auditives, comme à l'écoute d'une symphonie. Nous allons laisser le contenu de côté, non qu'il ne soit pas important, mais pour le moment il est prioritaire de s'exercer à un art qui se pratique rarement, l'écoute des sens, dans tous les sens du terme, car c'est cette écoute sensorielle qui donnera sens à la communication.



Par la voix passe l'émotion, la valeur que l'on donne à l'objet dont on parle, la rencontre avec l'autre se joue à ce niveau de profondeur de l'inconscient. Il s'agit maintenant d'accorder consciemment de l'importance à ce à quoi on est réactif habituellement inconsciemment.

**L'accord** est une aptitude, une technique, à développer dans cette dimension sensorielle. De même que l'on accorde son instrument de musique avant de commencer à jouer, et que chaque musicien accorde son instrument à ceux des autres, nous allons expérimenter comment nous pouvons nous accorder les uns aux autres.

### La reformulation

La reformulation est l'intervention de l'écouter qui consiste à répéter en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite ce que la personne vient d'exprimer et ce de telle sorte que l'aidant obtienne l'accord du sujet. Elle permet de consolider le rapport à l'autre. C'est une manière de « renvoyer » l'information qu'on a perçue à l'autre. Une reformulation correcte a pour effet de renforcer le rapport car le locuteur se sent compris.

La reformulation permet aussi de différencier notre interprétation du discours de l'autre. Elle aide à dissocier les cartes du monde. Par ailleurs, la PNL met un accent particulier sur l'objectif. En reformulant, c'est comme si vous invitiez le sujet à prendre conscience (vérification), à travers son discours, de l'avancement vers son objectif.

La thérapie non-directive dont **Carl Rogers** est le contributeur majeur est largement fondée sur la pratique de la reformulation. Celle-ci est étroitement reliée à l'attitude d'empathie.

**Elias Porter**, qui s'inscrit dans l'esprit de la non-directivité de Rogers, suggère dans son modèle des six attitudes, que l'attitude compréhensive (sorte d'écoute bienveillante qui suppose la pratique de la reformulation) assure de meilleurs résultats que les cinq autres, à savoir : l'évaluation-jugement, l'interprétation, le soutien-encouragement, l'investigation-enquête et la suggestion-conseil-ordre.

### La reformulation permet de :

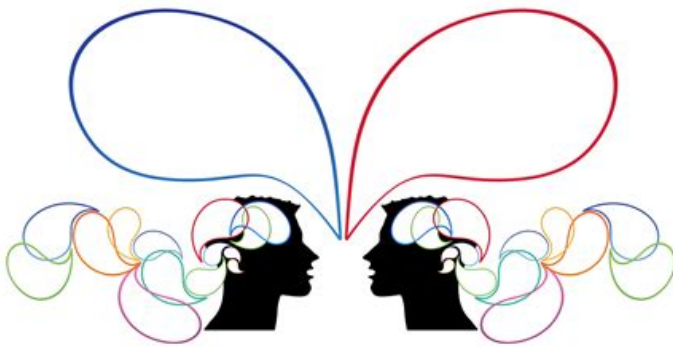
- Mener l'entretien de façon stratégique. Vous choisissez ce que vous reformulez en fonction de la prise de conscience que vous souhaitez générer. Reformuler c'est influencer !
- Maintenir, renforcer le rapport.
- Ouvrir les yeux au sujet sur ce qu'il dit réellement.
- S'assurer d'une bonne compréhension du sujet (vérification).
- Relancer le sujet tout en prenant soin de le laisser « branché » à sa carte du monde.
- Instaurer un changement prudemment.

### Trois résultats :

- L'écouter est certain de ne rien introduire de différent, d'interprétatif ou autre dans la communication qu'il vient d'écouter.
- L'écouter est certain, s'il se reconnaît dans la reformulation, d'être sur la bonne voie pour se faire comprendre et il est ainsi conduit à s'exprimer davantage.
- L'écouter a fourni la preuve qu'il a écouté et compris ce qui était dit.

### Croyances de base sur lesquelles se fondent la reformulation

- Le comportement humain a un sens et une logique spécifique à chaque être humain. Les réactions affectives, comportementales, cognitives, sont en relations étroites avec les significations vécues et ces significations s'organisent en systèmes dans l'univers privé de chacun de nous.
- Le sujet accompagné est considéré réellement comme la personne la plus au courant du problème, la plus informée de la situation et pratiquement la seule à éprouver son cas dans toute sa profondeur existentielle. Lui seul sait de quoi il parle.
- Cela suppose une conception de l'humain fondée sur la foi dans des capacités de réflexion et de relations sociales, mais aussi dans des capacités d'autorégulation finale du sujet par lui-même.



### Différents types de reformulations (Rogers)

#### 1) Reformulation reflet, miroir ou écho

C'est la plus simple des reformulations. Il faut utiliser d'autres termes équivalents pour le sujet et montrer ainsi un souci de compréhension.

« *Ainsi selon vous...* »

« *Vous voulez dire...* »

« *En d'autres termes...* »

« *À votre avis donc...* »

On reprend l'idée ou les idées que le sujet vient d'émettre en les reformulant de façon à ce qu'il puisse les reconnaître. Il faut faire en sorte que le sujet comprenne que l'aidant a compris. Cela offre aussi au sujet un écho auditif de ce qu'il énonce.

#### 2) Reformulation résumée

Elle traduit l'essentiel de ce que le sujet a voulu dire. L'écouter reprend alors les mots-clefs (des mots-valeurs) et leurs accents toniques (vocaux) en veillant à ne pas modifier ceux-ci.

« *J'entends donc trois choses, là : en sortir vite, ne plus compter sur les autres et respirer !* »

#### 3) Reformulation élucidation

Rien n'est ajouté ni soustrait de l'image, on fait apparaître quelque chose qui jusque-là était latent. On donne au client la possibilité de voir sa propre perception autrement. Cela accentue une prise de conscience plus réfléchie et plus objective de la situation. Il est très

important d'éviter l'effet de choc, le ton de la réponse doit être emphatique. Dans cette forme de reformulation, l'accompagnant renvoie ce qu'il lit entre les lignes.

*« Notre chef se décourage. »*

*« Tu aurais donc peur qu'il démissionne ? »*

C'est donc suggérer un nouvel angle de vue tout en invitant à clarifier la pensée en allant au-delà de ce qui est explicitement énoncé.

#### 4) Reformulation clarification

Elle consiste à mettre en lumière et renvoyer au sujet le sens même de ce qu'il dit (effet de « miroir clarifiant »). Il faut éviter l'interprétation, saisir le sens d'un long discours inorganisé, tirer au clair et faire ressortir l'essentiel.

*« De ce que tu me dis depuis 5 minutes, dois-je entendre que cette situation qui perdure est la conséquence directe du fait que tu doutais dès le départ du bien fondé de ton choix ? »*

#### 5) Reformulation reflet de sentiment

Il s'agit d'extraire du contenu communiqué le sentiment inhérent aux paroles et le restituer à la personne sans le lui imposer. La personne en besoin d'aide a des difficultés à reconnaître son vécu émotif. Si l'aidant le reconnaît, il peut favoriser l'accès du client à ses propres sentiments.

*« En fait, tu vis un profond sentiment d'injustice ? »*

#### 6) Reformulation soutenante

Elle vise à donner du soutien au sujet, à l'encourager.

*« Oui, vous me dites qu'il vous faut être plus attentif à vos besoins. C'est important cela, bien entendu ».*

#### 7) Reformulation " Inversée "

Elle renverse le rapport d'un énoncé. Elle relève l'implicite d'une proposition. Elle a donc un effet de recadrage, de confrontation.

*« Je suis le seul qui ne réussit jamais rien de bien ! »*

*« A votre avis, tous les autres réussissent mieux que vous ? »*

#### 8) Reformulation non-verbale

Elle équivaut à la synchronisation corporelle. Cela peut-être une reformulation auditive, par exemple, en reformulant le silence par le silence. Le silence synchronisé peut être une excellente manière de rejoindre le sujet dans son vécu.

## LE FEEDBACK

Le feedback peut se comprendre de deux manières :

- D'une part, c'est le bilan, le retour, qu'on rend après avoir vécu une expérience, de l'information en retour. Il s'inscrit donc dans le cadre d'une relation de **partage**.
- D'autre part, au sens cybernétique du terme, il s'agira d'un mécanisme de régulation consécutif à une perturbation ou plus simplement d'un changement, et dans la perspective de retrouver un équilibre. Cette conception du feedback est par ailleurs un des piliers de l'approche de Palo-Alto. Il y aurait alors des feedbacks (des comportements) qui nous rapprochent de l'équilibre souhaité et d'autres qui nous en éloignent.

Pour beaucoup d'experts en communication, donner un feedback, recevoir un feedback et demander un feedback constituent des habilités constitutives de la croissance humaine (réussite, apprentissage).

### Comment l'intégrons-nous en PNL ?

La pratique du feedback est essentielle durant de nombreux exercices que nous vous proposons. En ce sens, votre formation vous apprend aussi ces habilités de base. Elles sont particulièrement en scène durant les débriefings d'exercices en plénier mais aussi en trios lorsque vous mettez en scène trois postures fondamentales :



- Etre accompagnateur
- Etre sujet
- Etre observateur

### Les éléments d'un feedback de qualité

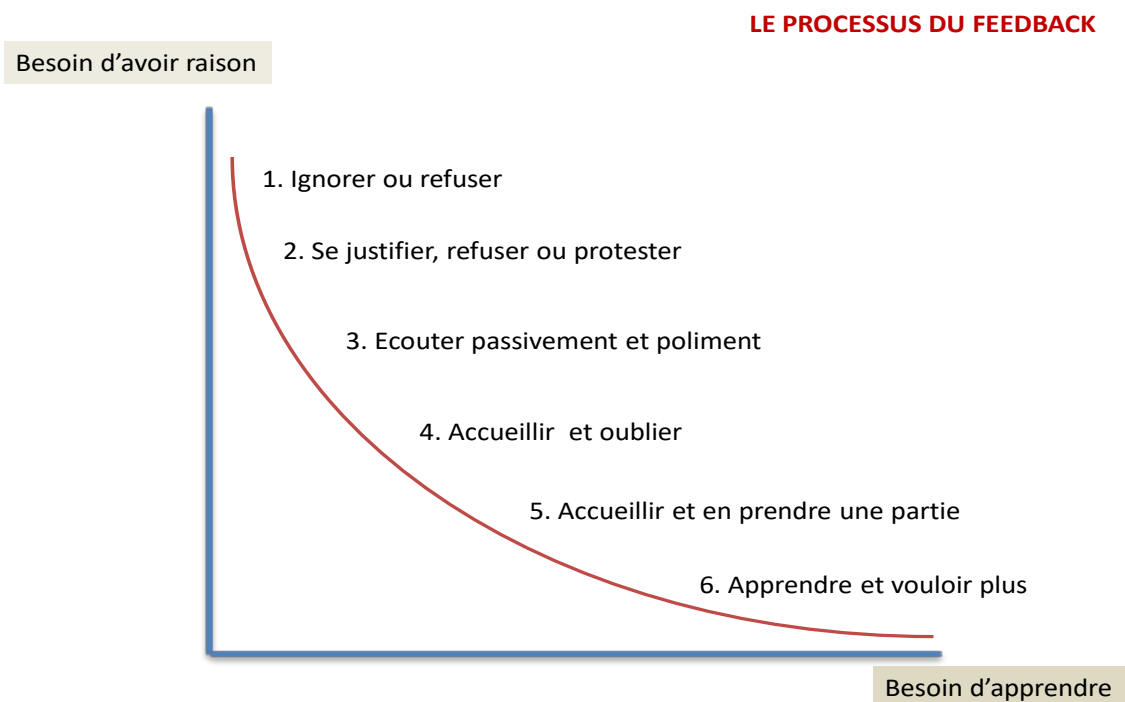
- Il nomme des **faits et des effets vérifiables**. Ceci va faciliter l'économie de jugements, d'opinions. Il énonce donc des comportements verbaux et non-verbaux.
- Utilisez un **langage spécifique**, sans équivoque, clair, sans détour.
- Il offre des **opinions** personnelles en prenant soin de **les distinguer des faits**.
- Il **suggère des recommandations**, des invitations bienveillantes et les conséquences possibles de celles-ci.



- Il est **en lien avec un contexte**, il se rapporte à un contexte, celui de « l'ici et maintenant » de l'interaction observée et du but de celle-ci. Un feedback de qualité génère des résultats en lien avec un contexte singulier.
- **L'écologie** à laquelle la PNL s'attache particulièrement. Le feedback sera toujours en accord avec la carte du monde du récepteur. Il sera aussi en accord avec ce que vit le récepteur. Le **choix du bon moment** est donc crucial.
- Soyez habité par la **bienveillance** et la **confiance** en votre capacité de formuler les choses et par la confiance en la capacité de votre interlocuteur à recevoir les choses.
- **Synchronisez-vous** corporellement.

### L'art de recevoir du feedback

L'orientation de la PNL vers l'apprentissage nous suggère de concentrer notre énergie à tirer profit de ces informations au regard de nos objectifs. Soyons donc habitués de la posture suivante lorsque nous recevons un feedback : désir d'apprendre (ouverture-accueil) plutôt que certitude-centré soi.



## LES SYSTEMES DE REPRESENTATION – LES PREDICATS / VAKOG

Après nous être centrés sur la dimension analogique de la communication, nous allons maintenant aller à la rencontre du digital.

Nous abordons maintenant le registre linguistique qui s'appelle **le système de représentation**. De même que notre système de perception nous permet d'entrer en contact avec le réel, notre système de représentation nous permet de nous « *représenter* » ces éléments (les imaginer, s'en souvenir, etc.). À ces représentations est associé un langage qui permet d'exprimer ses perceptions. Ce langage sensoriel, proche des réalités vécues se nomme « **prédicats** ». C'est le domaine des couleurs, des notes, des parfums, des lumières, des tonalités graves ou aiguës, des sensations tactiles, etc.

Ces représentations linguistiques constituent la « **structure profonde** ».

Lorsque nous filtrons à travers différentes catégories ces représentations, nous arrivons à la « **structure de surface** ».

Chacun possède une façon propre d'organiser sa perception du monde, sa représentation et son expression. Ainsi lorsque Mélanie dit : « *J'ai fait un voyage intéressant.* », il n'y a que Mélanie qui sait en quoi son voyage a été intéressant. Mélanie a d'abord expérimenté : elle a vu des personnes, des paysages, des couleurs, elle a entendu des musiques, des bruissements, elle a senti des parfums, elle a fait des exercices physiques de marche, de natation, de ski, elle a été au restaurant et senti certains goûts, etc. Après la perception de ces expériences (*sensations*), Mélanie en retiendra certaines et y associera des mots, des images, des émotions, qui sont les siens et qui viennent de son éducation et de ses expériences antérieures, de sa culture (*représentation*).

Ensuite, lorsqu'elle revient au travail, elle synthétise, « **méta modélise** », tout cela et raconte à ses collègues qu'elle a fait un voyage intéressant. Et pour faire cette synthèse, elle utilise une série de « **filtres** » qui lui sont tout à fait personnels. Ces filtres constituent le « **méta modèle** », premier corpus de la PNL systématisé par Bandler et Grinder dans « *The Structure of Magic* » en 1975. Si elle ne parle pas des couleurs, des formes, des bruits, des odeurs, personne ne pourra réellement savoir ce que Mélanie a voulu dire en disant « intéressant ». Si elle ne précise pas avec des images, des mots précis et concrets, les autres vont interpréter, c'est-à-dire faire une lecture tout à fait subjective, liée à leur expérience de ce qui est intéressant. Tous ces mécanismes sont inconscients et influencent le contenu même de l'entretien. Ils influencent aussi le mode de relation qui va s'installer entre les interlocuteurs.

« Les prédicats sont des mots-processus tels que des verbes, adverbes ou adjectifs » qu'une personne sélectionne pour décrire un sujet. En PNL, les prédicats sont « utilisés pour identifier quel système représentationnel la personne est en train d'utiliser pour traiter l'information »

NLP Applications - Robert DILTS"

V.	A.	K.	O./G.	N.S.
voir	entendre	sentir	goûter	comprendre
montrer	sonner	éprouver	flairer	prouver
caler	résonner	bouillir	piffer	convaincre
clarifier	parler	avoir mal	humer	percevoir
obscurcir	questionner	ressentir	sentir	savoir
visualiser	hurler	tâter	épicer	supposer
illustrer	crier	avoir chaud	fade	apprendre
entrevoir	grincer	picoter	amer	changer
clair	sourd	solide	salé	se souvenir
obscur	bryant	ferme	exquis	croire
lumineux	aigu	sensible	succulent	considérer
colorié	musical	dur	nauséabond	.....
bariolé	discordant	mou	puant	
brillant	mélodieux	léger	parfumé	
vague	bryamment	chaleureux	sucré	
flou	silencieusement	froid	.....	
brumeux	sonore	péniblement		
clairvoyant	.....	joie		
à première vue		peur		
.....		tristesse		

### Définition

En PNL il est important d'observer tout comportement qui indique la dynamique interne d'un sujet. La calibration prend en compte les informations données par le corps et ce de manière spontanée et inconsciente. Une des sources d'information très visible et importante ce sont les yeux. Ne dit-on pas que « les yeux sont la fenêtre de l'âme » ? Mais au-delà du regard, qui peut être porteur de tellement d'expressions et rendre plus finement un état émotionnel, il y a aussi les mouvements des pupilles.

Les mouvements oculaires sont une découverte des fondateurs de la PNL qui ont eu pour idée d'observer ce que faisaient les yeux pendant qu'une personne s'exprime, réfléchit. Le résultat très empirique (parfois remis en question, parfois confirmé par différentes études scientifiques) est que les yeux suivent le mouvement des opérations cognitivo-émotionnelles. En effet, ils suivent des chemins neuronaux qui indiquent où pourraient être stockées ou traitées les informations mobilisées.

En ce sens, il est possible d'observer que la localisation des yeux en haut à droite (du point de vue du spectateur) correspond à une opération de la pensée telle que se remémorer par images. Les localisations, appelées en PNL « Indices », semblent être récurrentes et il n'est pas rare de retrouver les mêmes indices par rapport au même type d'opérations liées à l'enregistrement, traitement des informations.

Par ailleurs, l'enregistrement d'informations provenant du monde se fait par les 5 sens, ce qui veut dire que nous retrouverons dans les indices oculaires, la modalité dans laquelle le sujet soit va soit rechercher une information, soit la construire. Ainsi les positionnements des pupilles oculaires se localisent par sensorialité (visuel, auditif, kinesthésique).

Il est intéressant important d'utiliser l'observation des indices oculaires pour affiner la calibration et pouvoir ainsi compléter la récolte d'informations concernant un sujet. Les indices oculaires révèlent à la fois le type de sensorialité dans laquelle a été enregistrée une information (modalité de référence) mais aussi le type d'opération mentale qui est à l'œuvre (modalité de recherche).

### Précaution

Il est important de noter cependant qu'il n'y a rien d'universel dans cette observation. Chaque personne a son propre répertoire de mouvements oculaires, il serait donc erroné de tirer des conclusions hâtives sur ce que veut dire chaque position. Les indices oculaires ne peuvent se déterminer qu'en comparant une personne à elle-même.

### Le visuel



Visuel créé



Visuel



Visuel remémoré

### L'auditif



Auditif créé



Auditif remémoré

### Le kinesthésique



Kinesthésique  
*[Émotions et sensations physiques]*

### Le dialogue interne



Dialogue interne  
*[Auditif digital]*

## Les modes d'expression

Pour chaque énoncé qui suit cochez le mode sensoriel privilégié d'expression de la personne (visuel, auditif, kinesthésique ou non spécifique).

	Énoncés exprimés	V (Visuel)	A (Auditif)	K (Kinesthésique)	NS (Non spécifique)
1	« Je comprends ce que tu me dis. »				
2	« J'entends ce que tu me dis. »				
3	« Cela me tient à cœur. »				
4	« Pourrais-tu me montrer comment faire ? »				
5	« Il me semble que la situation n'est pas claire. »				
6	« Dis-moi ce qui ne va pas. »				
7	« J'ai une boule dans le ventre. »				
8	« Je me sens mal là-dedans. »				
9	« Je ne sais pas quoi en penser. »				
10	« Ton histoire résonne avec la mienne »				
11	« Qu'est-ce que tu retiens de tout cela ? »				
12	« Souhaites-tu préciser le tout avec lui ? »				
13	« J'aimerais que toi et moi parlions calmement de tout ça. »				
14	« Pourrais-tu me répéter ce que tu viens de me dire. J'ai mal entendu. »				
15	« J'aime beaucoup la robe que tu portes, les couleurs te vont bien. »				
16	« J'en ai des frissons. »				

## LA TRADUCTION

En PNL, on parle de traduction lorsqu'on reproduit le sens d'un message en utilisant le vocabulaire sensoriel d'un autre canal que celui utilisé à l'origine. La traduction permet de s'adapter au mieux au mode communicationnel de son interlocuteur.

### Les expressions sensorielles

#### Visuelles

- « Une image vaut mille mots. »
- « Je vois ce que tu veux dire. »
- « Regarde comme c'est beau. »
- « Imagine-toi comment... »
- « C'est très vague. »
- « On s'est embrouillé. »
- « On a le même point de vue. »
- « Il faut se voir bientôt. »
- « Fais-moi le portrait de la situation. »
- « Jette un coup d'œil là-dessus. »
- « Créons une vision d'entreprise. »

#### Auditives

- « Ça sonne vrai. »
- « Je me disais aussi... »
- « On est sur la même longueur d'ondes. »
- « Je me souviens mot à mot de ce que tu as dit. »
- « Je souhaite une relation harmonieuse. »
- « Tu as haussé le ton. »
- « Suivons le rythme. »
- « J'ai l'oreille dure. »
- « Se tourner la langue sept fois avant de parler. »
- « Tu baratines. »
- « Ces enfants sont bruyants. »
- « Je me pose une question. »

#### Olfactif

- « Sentir la soupe chaude. »
- « Elle est fraîche comme une fleur. »
- « Flairer la bonne affaire. »
- « L'argent n'a pas d'odeur. »
- « Ce sont des choses qu'on sent. »
- « Ça pue la mort ici... »
- « Ça manque un peu de piquant. »
- « L'addition est salée. »

- « Calme-toi et respire par le nez... »
- « Une telle situation, ça sent mauvais... »
- « Une odeur de sainteté. »
- « Un parfum d'étrangeté »

#### Kinesthésique

- « Je me sens à l'aise. »
- « J'ai bien saisi. »
- « Avoir de l'emprise. »
- « Laisser ses empreintes. »
- « Ça me touche beaucoup »
- « Avoir les nerfs à vif. »
- « Un argument de poids. »
- « C'est viscéral. »
- « Fondre en larmes. »
- « Le faire en douceur. »
- « Travailler sous pression. »

#### Gustatif

- « Goûter l'ivresse du bonheur. »
- « Goûter aux bonnes choses de la vie. »
- « Cette situation me laisse un goût amer. »
- « C'est une personne sans saveur. »
- « Il a le goût du risque. »
- « Il serait de mauvais goût d'insister. »
- « Il est tout sucre tout miel avec moi. »
- « Ce film m'a laissé sur ma faim. »

#### Non-spécifique

- « Il est complètement poivré. »
- « L'art de pimenter la conversation. »
- « Cela a du sens. »
- « Il ne comprend pas. »
- « Décrivez-moi votre expérience. »
- « Laissez-moi réfléchir. »
- « Je pense que je sais ce qui se prépare. »

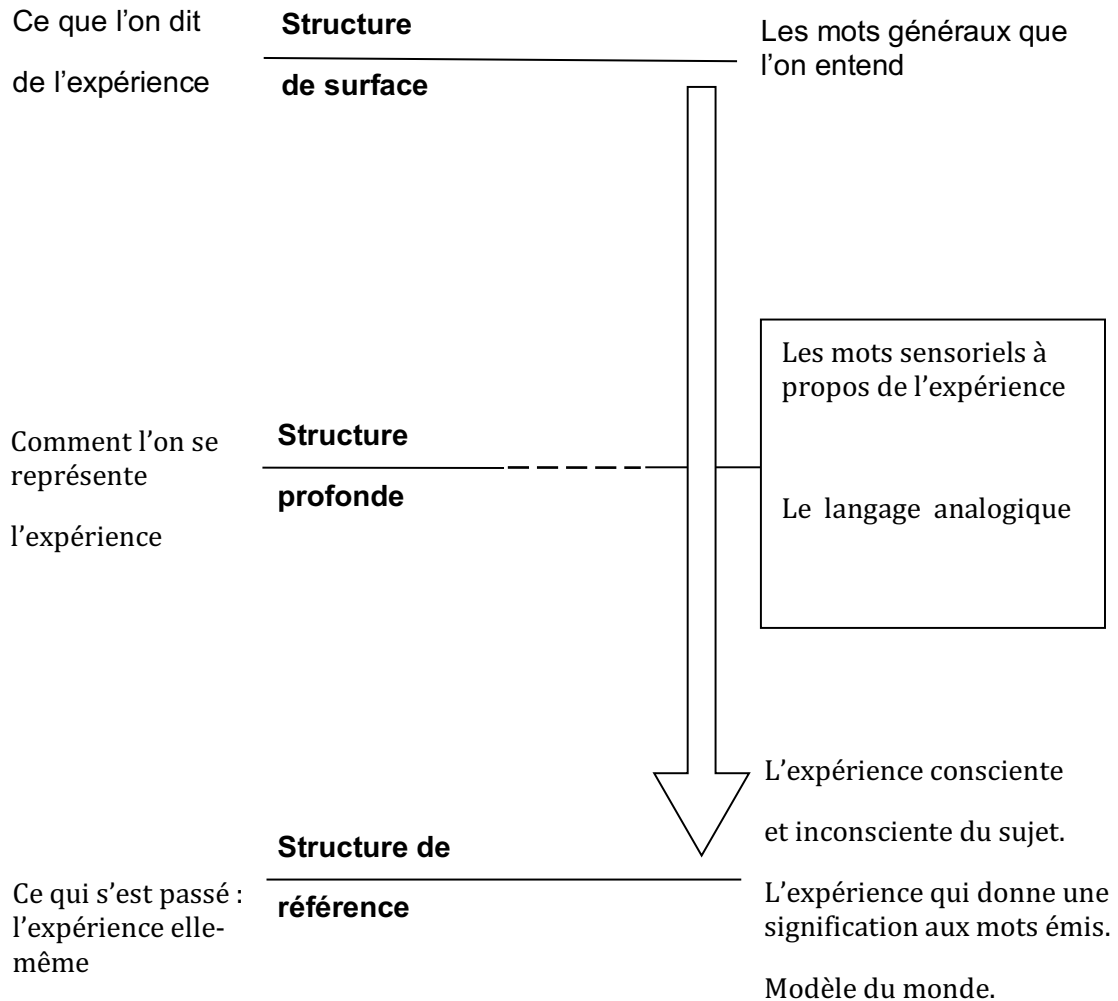
Visuel	Auditif	Kinesthésique
	Accordons nos violons !	
		Travailler d'arrache-pied
Voir plus clair, c'est tout !		
	Il nous faut une ambiance harmonieuse	
		Allons de l'avant
C'est trop flou pour moi		
		Ça me sonne juste
	Quel tintamarre !	
		Prendre le problème à bras le corps
		Il a le goût du risque
Une vision assez juste		
		Un film saisissant
Fais-moi le portrait de la situation		
	J'entends ta tristesse	
C'est un aperçu du problème		



## LA STRUCTURE PROFONDE - LA STRUCTURE DE SURFACE

La PNL a été fortement influencée par les travaux de **Noam Chomsky**<sup>12</sup>. Le langage que nous utilisons de façon générale forme la « **structure de surface** » de l'expérience vécue. Le langage sensoriel rapportant l'expérience vécue est nommé la « **structure profonde** », et le vécu de cette expérience, telle qu'elle est imprimée en nous s'appelle la « **structure de référence** ».

### Le schéma des structures de l'expérience subjectives



<sup>12</sup> Linguiste et philosophe américain

- 1) **La structure de surface** : C'est le langage employé, le côté linguistique, ce qui est dit. Ex. : Je dis « cette conférence est intéressante ».
- 2) **La structure profonde** : C'est comment nous nous représentons notre vécu avec la structure de ces vécus, l'ensemble de nos filtres et le résultat de leur fonctionnement. C'est notre carte c'est-à-dire l'ensemble de nos cartes instrumentales. Ex. : raconter avec des mots sensoriels l'expérience de la conférence.
- 3) **La structure de référence** : C'est l'expérience de la conférence, la réalité phénoménologique, qui est là avant mon interprétation des choses. On n'est jamais capable de faire référence à cette structure car cela voudrait dire qu'on fait abstraction de tous nos filtres. Elle nous échappe. Nous pouvons nous en rapprocher mais être vraiment en contact avec elle est très difficile, car elle dépend de l'ici et maintenant. Il ne nous reste que la mémoire qui est un filtre et nos choix sont des déformations. C'est dans notre exemple l'ensemble des éléments en jeu qui me donnent à penser que cette conférence est intéressante.

**Le passage de la structure profonde à la structure de surface n'est jamais direct, l'information passe au travers de filtres** : les généralisations, les sélections, les distorsions.

**Entre la structure de référence et la structure profonde**, intervient une **autre catégorie de filtres** : nos émotions, notre passé, nos critères, nos valeurs, notre conditionnement culturel, notre corps).

Ceci amène quelques observations :

- *Ce que nous dit une personne peut être très différent de ce qu'elle vit.*
- *On comprend mieux le présumé de la PNL qui affirme que la carte n'est pas le territoire.*
- *La PNL utilise le langage comme un outil pour modifier la structure profonde en intervenant notamment sur les Généralisations, les Sélections, et les Distorsions.*
- *Les techniques se déploient à partir de la structure de surface pour aller vers la structure profonde et ainsi proposer plus de choix.*

## LE META-MODELE

Pour passer de la structure de surface à la structure profonde la PNL fait appel à trois processus de type sémantique qui nous permettent de construire une représentation mentale (carte) du monde qui nous entoure et de notre expérience subjective.

### 1) Suppressions : récolte d'informations

La suppression est le processus par lequel la personne élimine de son champ de conscience certains éléments de la réalité qui l'entoure. C'est ce qui nous permet de ne pas être submergés par les stimulations.

Type de Violation	Exemples	Réponse ⇒ question	Effet prévisible ⇒ information
Suppression simple	Je suis en colère.	A propos de qui ? A propos de quoi ?	Retrouver ce qui est supprimé.
Suppression de l'index de référence	Ils ne m'écoutent pas. Cela n'a pas d'importance.	Qui ne t'écoute pas ? Qu'est-ce qui n'a pas d'importance ?	Retrouver l'index de référence.
Suppression du comparatif	C'est mieux de rester. Il est plus intelligent.	C'est mieux que quoi ? Plus intelligent que qui ?	Retrouver l'autre terme de la comparaison.
Verbes non spécifiques	Il m'a rejeté. Elle m'a éconduit.	Comment t'a-t-il rejeté ? Comment t'a-t-elle éconduit ?	Préciser le verbe.

### 2) Généralisations : limitations du modèle du monde

Généraliser c'est étendre à l'ensemble d'une classe les caractéristiques d'un élément de la classe. Grâce au mécanisme de généralisation, nous avons des points de repère fixes, une série de « certitudes ».

Type de Violation	Exemples	Réponse ⇒ question	Effet prévisible ⇒ information
Nominalisation	La communication est mauvaise entre nous.	Qui veut communiquer quoi, à qui ?	Réaliser que c'est un processus. Spécifier le verbe. Retrouver les suppressions.
Quantifieurs universels	Elle ne m'écoute jamais.	Jamais ? Que se passerait-il si elle t'écoutait ?	Retrouver un contre-exemple. Retrouver les résultats attendus ou craints.

Opérateurs modaux	Je dois prendre soin d'elle. Je ne peux pas lui mentir.	Que se passerait-il si tu ne le faisais pas ? Que se passerait-il si tu le faisais ? Qu'est-ce qui t'en empêche ?	Retrouver le résultat. Retrouver la cause.
Origine perdue	C'est mal de mentir.	Qui disait ça ? Mal pour qui ? Comment sais-tu que c'est mal ?	Retrouver la source de la croyance. Retrouver l'origine (moi). Retrouver sa stratégie (VAKOG).

### 3) Distorsions : malformations sémantiques

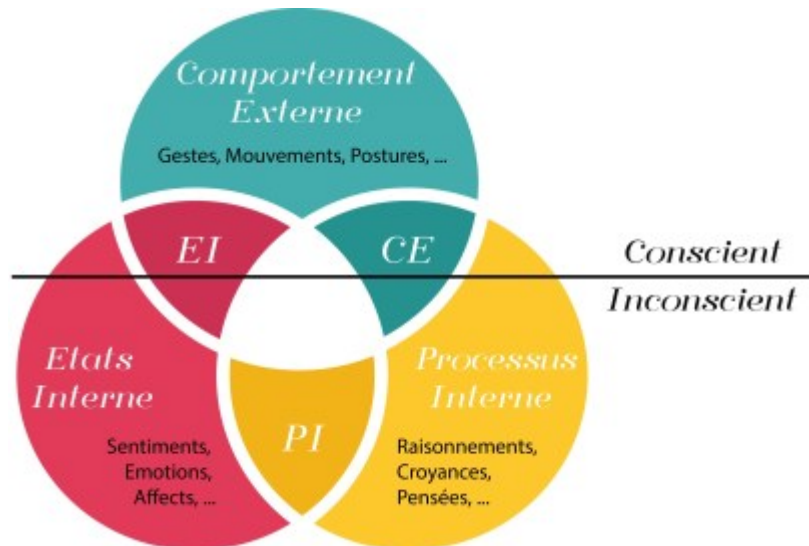
Ce sont des processus qui permettent de modifier ou transformer les données sensorielles, ou d'établir des liens entre elles. Nous pouvons alors nous construire une "logique" du monde qui nous entoure, et le rendre prévisible.

Type de Violation	Exemples	Réponse ⇒ question	Effet prévisible ⇒ information
Cause / effet	Il me rend triste.	En quoi est-ce qu'il te rend triste ? Est-ce qu'il y a des moments où il ne te rend pas triste ?	Retrouver la relation de cause à effet. Retrouver un contre-exemple.
Lecture de pensée	Il ne m'aime pas.	Comment le sais-tu ?	Retrouver l'origine de l'information (équivalence complexe).
Équivalences complexes	Elle me regarde de travers. Elle me déteste.	En quoi est-ce que le fait de te regarder ainsi prouve qu'il te déteste ? Est-ce que tu as déjà regardé de travers quelqu'un que tu ne détestais pas ?	Retrouver l'équivalence complexe. Retrouver un contre-exemple.
Présuppositions	Si mon mari savait combien je souffre, il ne ferait pas ça !	En quoi souffres-tu ? Que fait ton mari ? Comment sais-tu qu'il ne sait pas ?	Spécifier le verbe (souffrir). Spécifier ce que fait le mari. Retrouver l'équivalence complexe.

## L'INDEX DE COMPUTATION ou INDICE DE RÉFÉRENCE

Il s'agit d'une grille qui permet de décrire ce qui se passe pour une personne à un moment donné en fonction de trois axes, ces trois aspects étant toujours présents et interactifs.

Elle contient les niveaux « organisateurs » de l'expérience humaine qui pour Gregory Bateson étaient aussi les trois niveaux organisateurs des relations humaines.



Cette grille de lecture décrit les éléments qui peuvent émerger à la conscience à un instant donné :

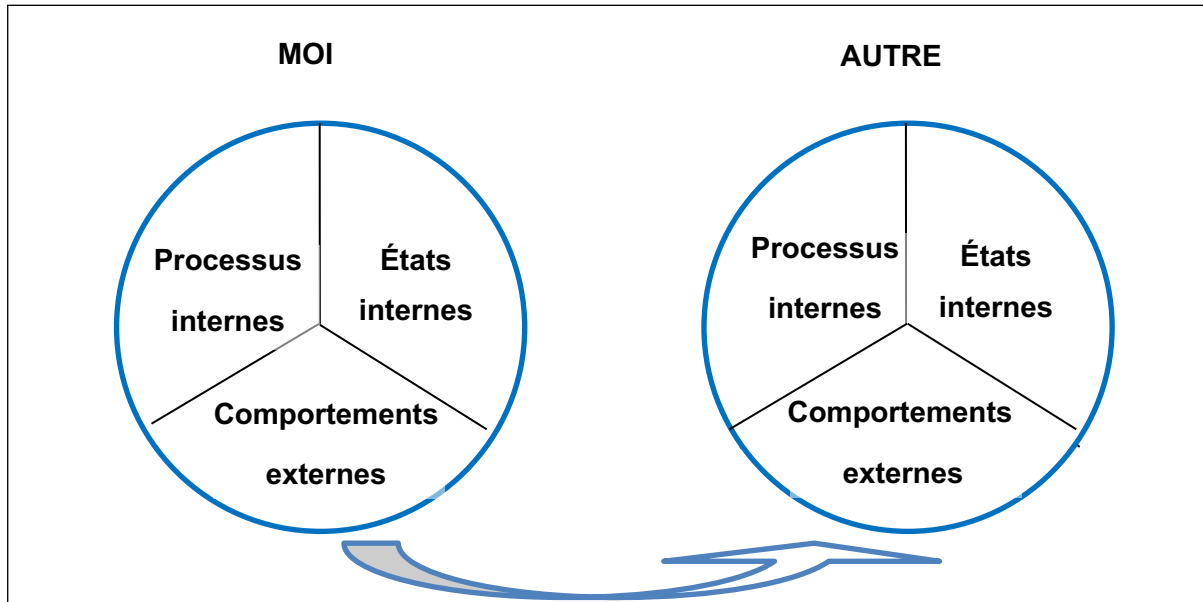
- 1) Des processus internes (PI) : pensées, valeurs, croyances, présupposés, jugements, interprétations, dialogues internes, représentations mentales et représentations sensorielles : tout ce qui est de l'ordre du cognitif.
- 2) Des états internes (EI) : les sentiments et les émotions, les sensations : tout ce qui est de l'ordre du ressenti.
- 3) Des comportements externes (CE) : conscients ou inconscients, micros et/ou macros en ce compris la verbalisation, donc tout ce qui de l'ordre de l'action (peut ou pourrait s'observer de l'extérieur).

Ces trois dimensions de l'expérience sont toujours présentes simultanément mais ne sont pas nécessairement directement accessibles à la conscience. Déjà Aristote envisageait l'être humain sous ces trois facettes.

Nous sommes en lien avec nous-mêmes lorsque nous sommes à l'écoute de ces trois dimensions, et en cohérence avec nous-même. C'est ce plein accès à nous qui permet la distance relationnelle,

psychologique avec l'autre, nous permettant d'observer ses comportements, mais ne pouvant que faire des hypothèses conscientes de ses émotions ou pensées.

S'arrêter sur cette triple dimension permet d'éviter le processus fréquent et inadapté « émotions ⇒ réactions ». Au contraire, cela permet d'introduire la réflexion sur ce qui se vit de part et d'autre et d'arrêter les réactions impulsives inefficaces et dommageables.



D'autre part, être centré sur mes besoins ou mes émotions demande, pour rester en lien, que je me centre également sur les émotions, les besoins, ou les pensées de l'autre. Cette posture s'appelle la « **simultanéité** ».

Dans « **le clivage** », je pense à moi, et je suis seul, je ne suis pas dans la relation, ni dans la distance, mais dans l'indifférence à l'autre. Dans le clivage, je pense à l'autre et pas à moi. Je ne suis ni dans le lien, ni dans la distance, mais dans la solitude et l'indifférence à moi.

Des distorsions de langage telles que "Je sens que tu es fâché." sont en fait les conclusions d'un raisonnement basé sur notre carte personnelle à vérifier avec l'autre avant de l'affirmer !

Il est dès lors important de faire la distinction entre ce que je perçois avec mes sens (par exemple, "tu souris") de ce que j'interprète (par exemple, "tu es heureux" - état interne que j'attribue à l'autre qui sourit), qui est la signification que JE donne à ce que j'ai perçu, et qui n'a peut-être rien à voir avec ce que l'autre ressent réellement.

## L'ART DU QUESTIONNEMENT

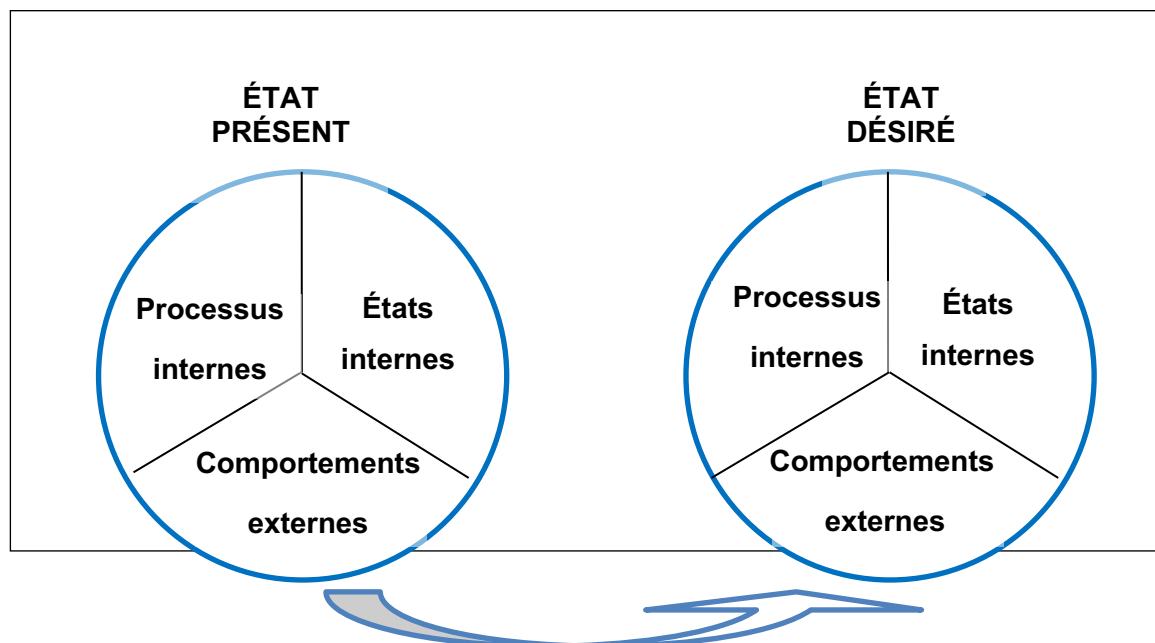
### Préciser " l'état présent " (que se passe-t-il ?) et l'état désiré (que se passera-t-il ?)

La PNL a imaginé des règles précises pour questionner le sujet afin de l'aider à caractériser l'état présent. Il s'agira de comprendre rapidement la situation avec ses différents mécanismes, en ne s'intéressant au « pour quoi » (le sens) que dans la mesure où cela va permettre de mettre en évidence ce que la PNL appelle les croyances du sujet. L'intérêt se portera essentiellement sur le présent, non sur le passé, et la vie du sujet, sur les "processus" et non les détails de sa vie (le comment).

On cherchera donc à amener le sujet à préciser notamment :

- 1) Le contexte, les autres personnes (Où ? Avec qui ?)
- 2) La situation précise (Quoi ? Quand ?)
- 3) En quoi est-ce un problème ?
- 4) Quelles sont les croyances ou valeurs transgressées (Pourquoi ?)
- 5) Les "processus" mis en œuvre (Comment faites-vous ?)

Une attention permanente sera apportée par le praticien à ce que la PNL appelle "les niveaux logiques". Il devra chercher à comprendre, au cours de son questionnement, à quel niveau se situe le problème, afin d'apporter une solution ou un changement à celui-ci.



## ETAT PRÉSENT

### **Aujourd'hui, dans l'état actuel des choses...**

Que se passe-t-il actuellement ? Est-ce un problème ? En quoi est-ce un problème ?

Que ressentez-vous ? Comment vivez-vous cette situation à l'intérieur de vous ?

Comment cela s'exprime en vous ? Y a-t-il des sensations corporelles ?

Le montrez-vous ? Comment ?

A qui le dites-vous et quelle réaction obtenez-vous ?

A quoi pensez-vous dans la situation actuelle ? Que vous dites-vous ?

Qu'est-ce qui vous plaît et qu'est-ce qui vous déplaît là-dedans ?

## ETAT DÉSIRÉ

### **Et quand vous aurez changé et que vous aurez atteint ce que vous voulez ...**

Que verrez-vous apparaître ? Que se passera-t-il ? En vous, autour de vous ?

Qu'allez-vous ressentir, quelles émotions ?

Et dans votre corps, comment cela se traduira-t-il, avec quelles sensations corporelles ?

Quelles pensées accompagneront cet état ? Que vous direz-vous ?

A quoi penserez-vous ? Que vous direz-vous ? A qui le diriez-vous ?

Quelles réactions obtiendrez-vous de votre entourage ?



## ET APRES

Bravo ! Vous venez de terminer l'Introduction en PNL.

Pour donner suite à votre parcours formatif, nous vous invitons à découvrir le niveau suivant, le Technicien en PNL.

La formation dure 8 jours et aborde les contenus suivants:

- L'accompagnement à éliciter un **état présent** insatisfaisant et à le remplacer par un **état désiré** répondant aux critères du sujet, en le centrant sur sa capacité d'autonomie
- L'utilisation approfondie du **questionnement** puissant (approfondissement du Meta-modèle), invitant le sujet à rencontrer son cadre de référence et à **atteindre des objectifs** dans tous les aspects qui les composent (**chunking / niveaux logiques**)
- La mise en évidence des **ressources** multiples et l'utilisation de ces ressources pour permettre au sujet d'atteindre ses objectifs
- La communication avec la structure: par la synchronisation, le décodage et l'utilisation des **sous modalités**
- La mise en évidence des **stratégies : micro** (passer de l'échec au succès) et **macro (décision, créativité, motivation)** de succès et le changement des stratégies qui mènent à l'échec
- Les techniques d'**ancrages** pour déprogrammer des automatismes et mobiliser des nouvelles ressources
- Le modèle de la **ligne du temps** pour la reprogrammation des croyances et des émotions

Après le module Technicien en PNL, les participants qui le souhaitent peuvent continuer le niveau du "Praticien en PNL".

## BIBLIOGRAPHIE

Ps 1. Beaucoup de ces ouvrages sont en rééditions permanentes. Les dates indiquées sont donc à titre indicatif.

Ps 2. Certains ouvrages des fondateurs de la PNL (Dilts, Banler, Grinder) sont seulement disponibles en anglais.

### ***Publications en relation directe avec la PNL et en lien avec le niveau « Introduction à la PNL »***

**Bandler R., Grinder J.** *Les secrets de la communication*, Les Editions de l'Homme. 2005

**Bandler R., Grinder J.** *La structure de la magie*, InterEditions, 2016

**Cayrol A., de Saint Paul J.**, *Derrière la magie*, InterEditions, 1984

**Cudicio C.** *Comprendre la PNL*, Ed d'Organisation, 1986

**Cudicio C.** *50 exercices de PNL*, Ed. Eyrolles, 2020

**Fèvre, Servais, Soto.** *Guide du praticien en PNL*. Chronique Sociale, 1998

**Ready R.** *La PNL pour les nuls*, Ed. First, 2020

**Turner J. Hevin B.** *Le dico de la PNL*. Inter Editions, 2006