

LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE AU RISQUE DE LA SAGESSE...

Par l'équipe de formation en stratégie (Stratégique)

La Programmation Neuro-Linguistique Transpersonnelle ?

Une haute technologie du développement personnel, pour utiliser les ressources de nos cerveaux
Une modélisation pragmatique du savoir-faire des meilleurs communicateurs, des outils concrets et opérationnels de communication et de changement, des processus pédagogiques de développement du potentiel personnel...

Une initiation nécessaire à tout cadre d'entreprise, du dirigeant au commercial, pour développer ses dons de communicateur, accroître sa flexibilité quotidienne ou mobiliser ses ressources pour penser plus vite ou gérer son stress...

La plus récente des écoles californiennes de psychologie appliquée au développement personnel, au carrefour de la psychologie humaniste, des neurosciences, de la psychologie cognitive, des recherches en intelligence artificielle et de l'épistémologie constructiviste...

Une formation longue indispensable à tous les professionnels de la communication, de la formation, de l'enseignement et de la relation d'aide, pour comprendre comment nos processus cognitifs créent l'enfer ou développent la part sublime de chaque être humain...

La PNL Transpersonnelle?

Un processus thérapeutique de nettoyage des fichiers du cerveau, un modèle multidimensionnel et complexe, reposant sur un improbable bricolage intellectuel qui confine parfois au génie, un entrelacs de concepts et de techniques à donner certains jours le tournis et, en même temps un fascinant chemin pour accéder à la pensée laser, cette forme particulière de fonctionnement du cerveau humain qui rend possible la synchronisation de la pensée créative d'un groupe, qui accélère de façon surprenante les processus collectifs de décisions ou qui permet à chacun de projeter et rêver le futur qu'il doit vivre, tout en sachant lâcher-prise pour laisser advenir la l'expression du transcendant...

Les outils de la Programmation Neuro-Linguistique au service des organisations

L'histoire de l'espèce humaine peut se décrire comme une suite de créations de prolongements de plus en plus complexes du corps humain (les outils et machines, qui démultiplient l'action de nos mains ou de nos organes des sens) pour aboutir aujourd'hui à des prolongements technologiques très sophistiqués du cerveau humain lui-même (les ordinateurs et tous les systèmes de communication planétaires). Alors que toutes les sciences traditionnelles génèrent plus que jamais des technologies de plus en plus élaborées et puissantes, les écoles de psychologie appliquée, elles aussi, évoluent et produisent des constructions théoriques et techniques nouvelles, plus précises et concrètement efficaces.

La Programmation Neuro-Linguistique (PNL), la dernière-née des écoles de psychologie de dimension internationale, a été créée en Californie à la fin des années 70. La PNL décrit les processus de

communication, en les séparant des contenus eux-mêmes, et fournit des moyens d'action sur ces processus pour les optimiser. Ainsi elle constitue l'un des langages psychologiques les mieux adaptés à l'ère de la communication : elle permet au cerveau humain de ne plus se noyer dans les énormes quantités d'informations accessibles aux hommes et aux femmes des sociétés les plus évoluées.

A un moment où les responsables d'entreprises ont compris l'énorme importance du développement des ressources humaines des organisations économiques, il devient indispensable de perfectionner les processus de formation qui permettront demain à chaque homme et femme de nos entreprises d'utiliser pleinement toutes les ressources potentielles de leurs cerveaux.

Les gains de productivité de demain sont dans les circuits neuronaux des cerveaux des acteurs des organisations économiques, bien plus encore que dans les progrès des machines. Les "machines à traiter de l'information" que sont devenus aujourd'hui des millions de cadres et d'employés ont besoin des mêmes soins que les mécaniques les plus sophistiquées . La PNL est ainsi, de ce point de vue, une des meilleure méthodes actuellement disponibles de maintenance des cerveaux humains.

Autrement dit, s'il est bien vrai que le capital d'une entreprise est surtout désormais basé sur les cerveaux de ses acteurs, alors l'investissement dans le développement personnel est le meilleur que tous les financiers obsédés de rentabilité à court terme peuvent faire...

La Programmation Neuro-Linguistique est sans doute la réponse scientifique la plus pragmatique à ce défi : démultiplier les capacités intellectuelles et les potentiels de communication de chacun, dans sa vie professionnelle et personnelle.

A cet égard, les outils de mise en phase (synchronisation et outils de questionnement) ou d'observation (repérage fin des réactions non-verbales de l'interlocuteur) de la PNL sont générateurs d'appréciables gains de temps et d'efficacité ; d'autant plus quand les messages transmis sont complexes ou quand les populations concernées sont hétérogènes.

Richard Bandler et John Grinder, psychologues, l'un informaticien, l'autre linguiste, ont d'abord créé une école de techniques de communication, destinée aux différents professionnels de la relation d'aide (psychologues, médecins, travailleurs sociaux, formateurs en relations humaines).

Puis la PNL a très rapidement connu des développements très riches dans les domaines de la pédagogie, de la formation, de la gestion des ressources humaines, et même de l'entraînement des sportifs de haut-niveau... L'adaptation française de la Programmation Neuro-Linguistique assurée par quelques consultants et psychologues, donne lieu depuis le début des années 80, à de nombreuses applications en entreprise :

- formation de cadres commerciaux (laboratoires pharmaceutiques, banques, constructeurs informatiques) ;
- formation de formateurs et de consultants ;
- formation de cadres supérieurs (des directions commerciale, communication, ressources humaines, recrutement notamment) ;
- conseil individuel (gestion de carrière, communication et prise de parole en public) ;
- régulation d'équipes (animation de comités de direction de grandes structures).

En fait, l'on pourrait argumenter que la PNL est une ruse des psychologues pour vendre la psychologie appliquée aux Ingénieurs. La PNL n'a pas inventé grand chose de neuf mais a mis

ensemble les techniques les plus performantes de quelques-uns des meilleurs communicateurs américains des années 70, en modélisant les processus naturels des cerveaux humains en situation de communication et en les traduisant en un langage nourri d'informatique ; le résultat du mélange est parfois agaçant mais il est difficile de ne pas reconnaître qu'il est aussi très souvent génial : la PNL, en aidant chacun à mieux comprendre comment marche effectivement son cerveau, aide ainsi à mieux l'utiliser, en toute liberté et autonomie par rapport aux nombreux conditionnements que nous subissons tous.

Mais que signifie donc ce nom étrange venu d'ailleurs?

Programmation : nos cerveaux, comparables en cela aux ordinateurs, utilisent des programmes, qui nous amènent à reproduire des séquences successives de comportements. Une grande part de nos activités quotidiennes peuvent se décrire comme le déroulement séquentiel de programmes emmagasinés dans notre cerveau, organisés subtilement en une structure spécifique construite à partir de 5 grands types d'éléments :

- perception externe –les 5 sens– : voir, entendre, toucher, humer, goûter ;
- représentations mentales mémorisées ou construites : visuelles, auditives, olfactives, gustatives ;
- états internes : émotions, sentiments, perceptions physiques internes ;
- dialogue interne (commentaires verbaux, quand "je" parle à "me") ;
- et enfin comportements verbaux et corporels.

Préparer et prendre son petit déjeuner le matin, conduire sa voiture constituent des ensembles de comportements verbaux ou gestuels successifs, pour lesquels nous n'avons absolument pas besoin de "penser" pour les réussir. Dans les exemples ci-dessus, c'est seulement lorsque le programme a un "raté" que nous devons consciemment réfléchir : c'est ce qui se passe quand il n'y a plus de sucre dans le sucrier, ou lorsqu'on fait un geste inapproprié pour changer une vitesse de la voiture.

La PNL permet de prendre conscience de nos programmes (et de leurs étapes), de ceux qui fonctionnent efficacement, et de ceux qui se "coincident". La PNL, bien sûr, offre les moyens d'améliorer les programmes inefficaces, en utilisant les ressources des programmes performants.

Bandler et Grinder ont montré que chaque individu dispose de "stratégies" (c'est à dire de successions de processus de pensée, de comportements, d'états internes) pour prendre une décision, pour apprendre, pour passer à l'action, pour recueillir et traiter les informations, etc. Or, dans un domaine donné –prendre des décisions par exemple- chacun de nous ne dispose pas d'un petit nombre de stratégies différentes qu'il applique quel que soit le contenu de la décision à prendre : choix d'un métier, d'un conjoint ou d'un menu de restaurant... Une formation à la PNL permet, entre autres choses, d'augmenter le nombre de stratégies possibles et de débloquer nos stratégies de "coincage" (celles qui nous font penser "je tourne en rond", comme un programme informatique qui boucle).

Neuro : l'ensemble des représentations que nous nous construisons à propos de la réalité est codé dans notre cerveau. C'est là aussi que sont enregistrés nos programmes. En travaillant sur les représentations, ou en modifiant les programmes, nous changeons quelques connexions entre

certaines de nos neurones. La PNL permet de décoder et de comprendre comment s'effectue le traitement interne des informations reçues par nos cinq sens. Ainsi, par exemple, nous pouvons savoir comment nous nous fabriquons images et sensations, ce que nous nous en disons et, bien sûr, améliorer la qualité de nos représentations mentales. La construction du futur, de processus souvent passif et subi, devient un processus positif et actif, où les obstacles que nous rencontrons ne sont plus des échecs mais des informations qui nous permettent de progresser en apprenant.

Linguistique : Le langage, verbal et non verbal, est l'interface entre la réalité ordinaire et notre vécu subjectif de cette réalité. C'est au travers du langage que nous pouvons transmettre à nos interlocuteurs une approximation de la façon dont nous représentons le monde. La PNL fournit des outils qui permettent de diminuer l'incertitude, et de mieux définir, spécifiquement, comment nous voyons, entendons et sentons le monde.

Nos comportements verbaux et non verbaux constituent nos moyens de communications conscients et inconscients avec l'extérieur. La PNL apprend à affiner nos capacités de repérage des comportements des autres puis à vérifier le sens à donner aux observations faites. En ce sens la PNL constitue un remarquable garde-fou à l'interprétation "sauvage", trop souvent encouragée par certaines écoles psychologiques, du langage non verbal. Par ailleurs, l'apprentissage de l'écoute active des structures formelles linguistiques éclaire prodigieusement les processus psychologiques en œuvre dans nos constructions mentales du monde, de nous-mêmes et de notre être au monde.

Modélisation de l'excellence

L'objet majeur de la Programmation Neuro-Linguistique est de comprendre comment chaque individu fait pour construire ses propres représentations du monde puis comment chacun utilise ses "cartes du monde" pour entrer en communication avec les "cartes du monde" des autres.

Ainsi la PNL élabore un ensemble de distinctions dans la réalité psychologique et en tire des instruments opératoires d'observation, de communication et de changement.

L'idée de départ de Bandler et Grinder, les deux créateurs de la PNL, a été de chercher à comprendre comment font les thérapeutes qui "réussissent". Mnis de cette question, ils ont choisi les thérapeutes américains de l'époque (Erickson, Satir, Perls, etc.) les plus réputés pour leur intuition et pour leur efficacité et ils sont allés les observer en situation. Ainsi, ils ont pu identifier un ensemble de comportements verbaux et non-verbaux que ces thérapeutes utilisaient inconsciemment pour établir une communication pertinente avec leur patient.

C'est cette première description de "Modèles d'Excellence" qui a constitué la base de la PNL. Très vite, ce principe de la modélisation a été étendu aux "meilleurs" d'autres professions (avocats, vendeurs, artistes, sportifs, journalistes, formateurs...). Puis l'idée de la modélisation a été appliquée à l'individu lui-même : un des axes de travail en PNL consiste à chercher pour chaque individu ses propres domaines d'excellence et à lui donner les moyens de les étendre à d'autres secteurs.

Certes, cette idéologie typiquement américaine de "l'excellence" pragmatique a ses détracteurs et ceux-ci sont souvent des arguments fort pertinents. L'excellence comprise comme accumulation de dollars ou de pouvoirs illusoires n'est peut-être pas une fin en soi très enthousiasmante. Mais, en réalité, au delà des valeurs infantiles et du fantasme de toute puissance de la culture américaine, tout

aussi prégnante chez les psychologues qu'ailleurs, le principe développé par la PNL reste entièrement valable : chacun de nous est libre de définir, selon ses propres critères, l'excellence qu'il possède en lui ou qu'il observe chez les autres et qu'il a envie de modéliser pour la reproduire. Ce principe de la modélisation de l'excellence décrit en fait très simplement le principe de base de tout apprentissage spontané : les enfants modélisent leurs parents en les imitant et c'est d'ailleurs pour cela qu'ils nous agacent si souvent, en nous renvoyant cette image caricaturée de nous-mêmes que nous préférons ne pas voir...

La linguistique chomskienne, l'école de Palo-Alto, la Sémantique Générale de Korsibsky, les théories de l'apprentissage en psychologie expérimentale, constituent le substratum théorique des modèles et techniques de la PNL. Ainsi, la PNL se situe dans le cadre épistémologique de la question "comment" : la PNL s'intéresse en tout premier lieu au processus de fonctionnement de l'individu et ignore bien souvent les contenus eux-mêmes ; le fabricant de logiciel cherche à optimiser le logiciel et ne s'intéresse guère aux informations particulières que le programme informatique traite. Il en va de même avec le PNL, qui cherche à guérir nos programmes mentaux déficients, en utilisant au mieux tous ceux qui "marchent".

Applications

Les applications de la PNL se développent en entreprise, dans le champs socio-éducatif et dans le domaine du développement personnel et de la thérapie.

En entreprise, la PNL se diffuse très largement depuis le début des années 80 comme outil de formation à la communication, principalement auprès des cadres et des commerciaux. Ses outils sont particulièrement utiles en matière d'animation d'équipe, de motivation des hommes, de conduite de réunion et d'entretien (de recrutement ou d'évaluation notamment), de négociation (sociale ou autre), ou de structuration d'intervention de régulation de systèmes et d'équipes. Dans le domaine socio-éducatif, la PNL est utilisée pour réguler des équipes de travail social ou former des intervenants. Des chercheurs en didactique des mathématiques l'utilisent comme méthode de travail. Des formations spécialisées pour enseignants s'ouvrent depuis peu et permettent aux enseignants formés d'optimiser de façon très notable la qualité de leur pédagogie, en particulier avec les enfants en difficulté. Dans le domaine de la thérapie et du développement personnel, plusieurs centaines de spécialistes français utilisent avec profit les techniques de la PNL, en les mixant le plus souvent à leur pratique antérieure (Gestalt, Analyse Transactionnelle, Psychanalyse, Rebirth, etc). De nombreux médecins et professionnels de santé ont intégré les techniques de base et les techniques de changement de la PNL à leur travail quotidien.

Pour les entreprises, encourager les acteurs à se former aux outils de base de la Programmation Neuro-Linguistique (synchronisation verbale et non-verbale, repérage des langues sensorielles, calibration, outils de questionnement, repérage des critères et des stratégies, ancrage de ressources, stratégies d'objectifs...) permet de trouver de nouvelles façons de répondre à des problématiques comme :

- optimiser ses stratégies de négociation ou de vente ;
- identifier les bons leviers de motivation pour chaque individu d'une équipe ;
- choisir avec plus de précision le candidat qui s'intégrera le mieux à une équipe déjà formée ;
- concevoir des stratégies globales de communication interne et de régulation psychosociologique de systèmes ;
- définir les processus et les outils nécessaires à l'appréciation des performances;
- réguler les situations tendues ou conflictuelles ;
- communiquer plus efficacement avec de grands groupes ou des interlocuteurs étrangers ;
- mieux gérer les situations de stress et ses réactions émotionnelles incontrôlées ;
- apprendre à gérer son emploi du temps...

Plus généralement, de nombreuses problématiques de formation peuvent être approcher avec les processus de la PNL. Ceux-ci sont en effet universels –puisqu' précisément centrés sur les fondamentaux de la pensée- et peuvent donc s'appliquer à des contenus très divers. Que l'on songe à l'exploitation possible qu'il est facile de faire à partir de deux questions très simples issues des techniques de la PNL : comment faites-vous pour créer de l'enfer dans tel domaine et comment faites-vous quand, à contrario, tout se passe bien ? Les réponses détaillées à ces questions sont généralement suffisantes pour permettre à un groupe de fabriquer tout un programme pédagogique complet et aisément reproductible.

La PNL s'apprend essentiellement au travers d'un parcours pédagogique : les discours théoriques y sont peu nombreux, pour laisser la place à un entraînement intensif au cours d'exercices et jeux de rôle ; car l'efficacité et l'intérêt de cette démarche résident dans le fait que les outils transmis au cours d'une formation sont immédiatement applicables et d'ailleurs toujours très vite utilisés par les stagiaires.