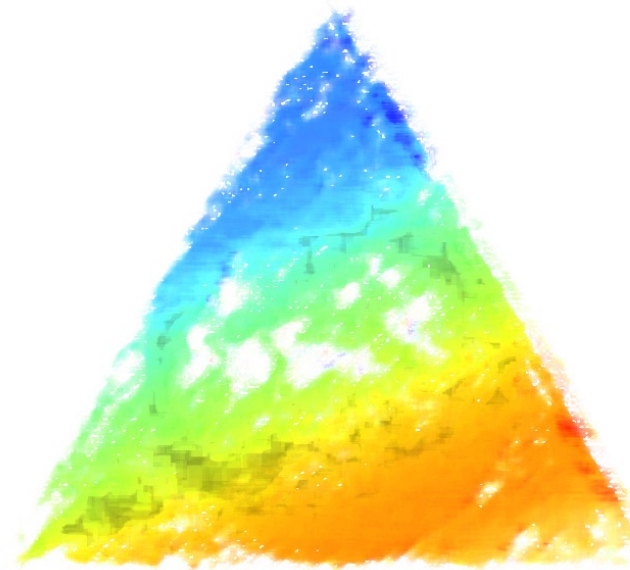


---

FORMATION DE

# Praticien certifié en PNL



**MANUEL  
1998**

**Luc Rambaldi**  
luc.rambaldi@pragmacoach.com

# FORMATION DE PRATICIEN EN PNL • LE MANUEL

Bienvenue dans ce manuel qui va vous accompagner alors que vous apprendrez la PNL, et peut-être bien après votre certification de Praticien ou de Master.

Dans des versions antérieures à celle que vous avez entre les mains, des consultants, des psychologues et des thérapeutes, des formateurs, des professionnels de la santé ou du travail social, des responsables de services ou de PME, des chercheurs et des enseignants utilisent déjà ce manuel, dans plusieurs pays (et 3 continents !), pour leurs pratiques personnelles et professionnelles.

Vous y trouverez les principes qui guident l'intégration de la PNL, des exercices, des protocoles techniques et des références théoriques. Il contient également des synthèses et des annexes visant à vous apporter des compléments d'information.

Ce manuel ne suit pas le cheminement logique de votre formation. Nous laissons de bon cœur cette habitude aux écoles et aux pédagogies classiques. Car vous comprendrez, rapidement ou pas à pas, selon votre gré, que la PNL a beaucoup à gagner (et vous aussi) à être enseignée et intégrée selon des processus qui sortent des sentiers battus. Stimulants, parfois agréables, nouveaux ou surprenants, ces processus ne sont pas faits pour ménager la richesse potentielle de vos capacités d'apprentissage. C'est ainsi que nous vous communiquons la PNL avec les démarches, les attitudes et les outils de la PNL elle-même. Vous avez donc le droit d'attendre beaucoup de vos propres apprentissages au cours de cette formation.

Le manuel est un repère utile à votre intégration, mais c'est ce que vous vivrez en formation et dans votre pratique qui importe vraiment. D'ailleurs, selon votre goût, vous pouvez l'annoter, le griffonner, préférer vos propres

schémas ou formulations à ceux qui y sont proposées. S'il fallait faire évoluer les manuels d'une session sur l'autre au rythme effréné auquel les participants successifs mobilisent des ressources nouvelles, il faudrait s'y plonger à plein temps. Considérez donc ces pages comme l'annexe de vos propres notes, et comme notre modeste contribution écrite à vos expériences qui dépassent largement ce que de simples mots peuvent formaliser et communiquer.

Enfin, ce que vous trouverez dans ces pages est très abstrait comparé à ce que vous vivrez en formation et au-delà avec la PNL. Mais, bien sûr, vous savez déjà tout cela : lorsque vous voyagez, vous vous procurez certes un petit guide, mais vous vous concentrez sur tout le reste.

Cette page est également disponible dans les langues suivantes :  
 български Català Deutsch English English (CA) English (GB) Castellano Castellano (AR) Español (CL) Spanish (MX) Suomeksi français français (CA) Galego עברית hrvatski Magyar Italiano 日本語 한국어 Melayu Nederlands polski Português svenska slovenščina 简体中文 華語 (台灣)



**Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage des Conditions Initiales à l'Identique 2.0 France**

**Vous êtes libres :**

- de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public
- de modifier cette création

**Selon les conditions suivantes :**



**Paternité.** Vous devez citer le nom de l'auteur original.



**Pas d'Utilisation Commerciale.** Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.



**Partage des Conditions Initiales à l'Identique.** Si vous modifiez, transformez ou adaptez cette création, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous un contrat identique à celui-ci.

- A chaque réutilisation ou distribution, vous devez faire apparaître clairement aux autres les conditions contractuelles de mise à disposition de cette création.
- Chacune de ces conditions peut être levée si vous obtenez l'autorisation du titulaire des droits.

**Ce qui précède n'affecte en rien vos droits en tant qu'utilisateur (exceptions au droit d'auteur : copies réservées à l'usage privé du copiste, courtes citations, parodie...)**

Ceci est le Résumé Explicatif du [Code Juridique \(la version intégrale du contrat\)](#).

[Avertissement](#)

Ceci est la version gratuite d'un manuel d'une formation systémique spécifique (Manuel de Praticien PNL Certifié, 1998). Elle gagnera à être régulièrement actualisée si vous le souhaitez. Merci de la diffuser largement selon vos besoins, en respectant les conditions de la licence «copyleft» jointe à toute copie.

Vous pourrez modifier ce manuel à la double condition :

- De respecter les termes de la licence «copyleft» dont un résumé est reproduit sur cette page, et dont la version intégrale est disponible auprès de Creative Commons ([creativecommons.org](http://creativecommons.org)) ;
- De ne rien retirer aux contenus (ce qui ne vous paraît pas pertinent aujourd'hui peut vous sembler indispensable à un autre moment de votre parcours, et il en va de même pour les personnes auprès desquelles vous pourrez distribuer ce manuel) : vous êtes invités à ajouter des notes et encarts, ou insérer des pages avec vos propres schémas, pour compléter les contenus déjà présents.

Dans ces conditions, ce manuel ne pourra qu'être enrichi et non diminué par mégarde ou par ignorance.

Merci d'employer des formats informatiques que chacun pourra ouvrir (convertir en PDF, par exemple, plutôt que dans les formats des «grands» logiciels qu'un nombre grandissant de personnes préfèrent ne plus acquérir).

Pour des versions imprimées, merci de veiller à la qualité du support, à chaque fois que vous souhaitez partager ce manuel avec d'autres personnes.

*Pour obtenir des droits supplémentaires, merci de contacter Luc Rambaldi, notamment via le site [www.pragmacoach.com](http://www.pragmacoach.com).*

Cette création est mise à disposition selon le Contrat Paternité-NonCommercial-ShareAlike 2.0 France disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/fr/> ou par courrier postal à Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.

# Table des matières

<b>FORMATION DE PRATICIEN EN PNL • LE MANUEL</b>	<b>1</b>
<b>OBJECTIF DE LA FORMATION</b>	<b>11</b>
<b>LES NORMES, L'ORGANISATION, LE RESPONSABLE DE LA FORMATION</b>	<b>11</b>
Des normes internationales pour des critères de qualité	11
Vers de nouvelles habiletés observables	12
Les sessions	12
<b>QUI ORGANISE ET ANIME LES FORMATIONS PNL ?</b>	<b>12</b>
<b>LES CADRES DE LA FORMATION EN PNL</b>	<b>13</b>
Cadre d'expérience personnelle	13
Cadre de coopération	13
Cadre de pertinence et d'objectif	13
Cadre de responsabilité	13
Cadre de confidentialité	14
<b>ÉVALUER, APPRENDRE, CERTIFIER</b>	<b>14</b>
<b>VOTRE ZONE DE CONFORT</b>	<b>15</b>
<b>QU'EST-CE QUE LA PNL ?</b>	<b>16</b>

Un nouveau regard : la systémique, science de l'organisation, ouverture sur la complexité	16
Un pavé dans la mare	17
Et la naissance d'un beau bébé plein de vitalité	17
Modéliser "ce qui marche" : le but premier de la PNL	18
On ne choisit pas toujours son nom...	18
<b>MODÉLISER L'EXPÉRIENCE HUMAINE</b>	<b>18</b>
D'où nous vient la modélisation ?	19
Qu'est-ce qu'un modèle ?	19
La PNL s'intéresse aux processus	20
Rapidement...	21
<b>L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE &amp; RELATIONNELLE</b>	<b>23</b>
Les présupposés de Monsieur-Tout-Le-Monde	23
<b>ORGANISER L'EXPÉRIENCE SENSORIELLE</b>	<b>23</b>
Nos sens	23
Notre expérience sensorielle : matériau de notre expérience subjective	25
Un monde de relations	25
<b>LES SUBMODALITÉS</b>	<b>30</b>
<b>PETITE PARENTHÈSE SUR LE LANGAGE VERBAL</b>	<b>31</b>
<b>LES POSITIONS PERCEPTUELLES DE BATESON</b>	<b>32</b>
Enrichir nos angles de vue et d'action	32

<b>LA HIÉRARCHIE FONCTIONNELLE DES IDÉES</b>	<b>35</b>
Filiation	35
Schéma de la HFI (Hiérarchie Fonctionnelle des Idées) • Une grande boucle écologique cognitive interne	36
Que trouvons-nous aux différents “niveaux” (fonctionnels) de la HFI ?	37
La HFI et le Méta-Modèle	37
La HFI, les croyances et les niveaux logiques de croyances	38
La HFI et l’écologie	38
La HFI et la créativité	38
La HFI et les métaphores	39
La HFI est non-linéaire : elle est systémique	39
La HFI est un outil de modélisation	40
<b>LES NIVEAUX LOGIQUES DE ROBERT DILTS</b>	<b>41</b>
Bref aperçu de la ré-empreinte	41
Les Niveaux Logiques de Robert Dilts : un modèle pour faire un peu de tri	42
Quelques remarques parfois utiles	43
<b>QUAND LE CARTOGRAPHE DÉCOUVRE DE NOUVEAUX PINCEAUX...</b>	<b>44</b>
<b>LE “TROU SOCIO-COGNITIF” (T.S.C.)</b>	<b>45</b>
Ce que vous observez	45
Ce qui se passe (processus internes)	45
Quels moyens pour systématiser les TSC ?	46
<b>LES ÉTATS MODIFIÉS DE CONSCIENCE</b>	<b>46</b>

<b>L'ORGANISATION SUBJECTIVE DU TEMPS</b>	<b>47</b>
<b>PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL AVANCÉE CONCERNANT L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE</b>	<b>48</b>
<b>LES RESSOURCES</b>	<b>49</b>
Les présupposés de Monsieur-Tout-Le-Monde	49
<b>DES OBJECTIFS ET DE L'EFFICIENCE</b>	<b>49</b>
Maîtriser les techniques formelles de la PNL	50
Ressources pour des objectifs écologiques et puissants	52
Mais au fait, qu'est-ce qu'une ressource ? Une définition possible	53
<b>L'ANCRAGE</b>	<b>54</b>
Ancrer dans un contexte	55
Désactiver une ancre limitante	55
<b>UTILISER LES SOUS-MODALITÉS</b>	<b>58</b>
Ces sous-modalités qui font comprendre	58
<b>SE DISSOCIER : PRINCIPE</b>	<b>61</b>
<b>LE SWISH : PRINCIPE</b>	<b>64</b>
Démarche	64
Ressources utiles	64
<b>PHOBIE : PRINCIPE ET CHANGEMENT</b>	<b>66</b>
Processus possibles	66

Ce que l'on en fait...	66
<b>NOUVEAU COMPORTEMENT : PRINCIPE</b>	<b>68</b>
Ce que l'on fait	68
Des utilisations parmi de nombreuses possibles	68
<b>CHANGER D'HISTOIRE PERSONNELLE : PRINCIPE</b>	<b>70</b>
<b>ORGANISER L'ACTION : LES STRATÉGIES</b>	<b>72</b>
<b>QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE ?</b>	<b>72</b>
Stratégies micro- et macro-	73
Le déclencheur	74
Les opérations	75
Le test / exit	75
Le résultat	76
<b>CONDITIONS DE VALIDITÉ D'UNE STRATÉGIE</b>	<b>77</b>
Conditions structurelles	77
Conditions fonctionnelles	77
<b>ACCÉDER AUX STRATÉGIES</b>	<b>78</b>
Conditions de base	78
Noter les stratégies	79
Décoder une stratégie	79
Questions pour accéder aux informations	80

Modifier ou installer une stratégie	80
<b>« ALIGNER LES NIVEAUX LOGIQUES » : ÊTRE ENTIER</b>	<b>81</b>
Nous sommes des êtres ouverts et cohérents	81
Un découpage utile	82
Démarche	83
Procédé général	83
Exemple de questions-types	84
<b>PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL AVANCÉE CONCERNANT LES RESSOURCES</b>	<b>86</b>
<b>EXEMPLES DE SOUS-MODALITÉS</b>	<b>86</b>
<b>COMMENT S'Y PRENDRE POUR GÉRER AUTANT D'INFORMATIONS ?</b>	<b>87</b>
Consciemment	87
Inconsciemment	87
Un cheminement vers des compétences nouvelles et le changement génératif en général	88
Exercice exploratoire	90
Exemples de stratégies vues en formation...	91
<b>COMMUNIQUER</b>	<b>92</b>
Les présupposés de Monsieur-Tout-Le-Monde	92
<b>LE RAPPORT</b>	<b>92</b>
Observer finement - se synchroniser - conduire	92
Observer	93

Se synchroniser	95
Conduire	96
En bref...	97
<b>LES OUTILS LINGUISTIQUES</b>	<b>97</b>
Le langage et l'expérience	97
La PNL et la Linguistique	98
Les présuppositions du langage naturel	100
<b>LES PARTIES EN PRÉSENCE</b>	<b>105</b>
Jouer avec la subjectivité	105
L'intention positive	105
<b>PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL AVANCÉE CONCERNANT LA COMMUNICATION</b>	<b>110</b>
<b>CADRES ET PRÉSUPPOSÉS</b>	<b>111</b>
Les cadres de travail de la PNL	111
<b>LES PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL</b>	<b>112</b>
Les présupposés de la PNL Systémique	112
<b>CRITÈRES CONCRETS POUR (VOUS AUTO)-ÉVALUER</b>	<b>113</b>
En filigrane, les cadres et présupposés de la PNL	113
Une grille d'évaluation	113
<b>LES NORMES INTERNATIONALES</b>	<b>115</b>

<b>PROCESSUS DE CERTIFICATION</b>	<b>116</b>
Orientations générales (INLPTA)	116
NLP-University	116
<b>UNE BIBLIOGRAPHIE SYSTÉMIQUE ET SES OUVERTURES</b>	<b>118</b>
Sciences des systèmes & épistémologie	118
Interventions en organisations, entreprises, formation	120
Démarches thérapeutiques et développement personnel	121
PNL & outils	123
Vulgarisation scientifique et autres réflexions théoriques	123
Démystifications, ...	124
Autres ouvertures, métaphores, parcours, grand public, ...	125
Visions, défis et prospectives en développements durables des systèmes sociaux, culturels, géopolitiques, écologiques	126

# OBJECTIF DE LA FORMATION

Cet objectif a plusieurs facettes :

- *Que chaque participant ait l'opportunité d'apprendre à maîtriser de nouvelles habiletés : comportementales, émotionnelles, décisionnelles, relationnelles ;*
- *Qu'il puisse intégrer ces habiletés au sein de son expérience personnelle : comme de nouveaux choix pour décider et agir dans le sens de ses besoins et de ses objectifs ;*
- *Qu'il sache définir ces objectifs efficacement ; que cette efficacité aille dans le sens du respect des personnes et de leur intégrité ;*
- *Qu'il apprenne à mobiliser les ressources pertinentes qui permettront d'atteindre ces objectifs, et ce de façon rapide, claire, fluide, souple et précise ;*
- *Qu'il comprenne et utilise les attitudes et la méthodologie de la PNL dans ce sens ;*
- *Qu'il sache exploiter les bénéfices de la formation de Praticien PNL Certifié autant pour lui-même que pour les personnes qui lui en feront la demande.*
- *Enfin, la PNL n'étant somme toute qu'un modèle (et un modèle de modélisation), que chaque participant puisse lui donner vie en se l'appropriant d'une manière qui lui sera propre, écologique et évolutive, même si sa vision, à plus long terme, devait différer de celle du ou des formateurs-experts auprès desquels il aura commencé à maîtriser ce modèle !*

Les habiletés mentionnées au premier point sont définies dans les normes spécifiées en fin de manuel. D'autres outils s'y ajoutent de manière optionnelle, dans la mesure des évolutions de la PNL systémique. Ces ouvertures et choix

sont supplémentaires, et ne remplacent pas les contenus de base indispensables pour acquérir des compétences élevées en PNL, d'autant plus que ces habiletés sont les bases de tout autre cursus PNL, même après le Praticien.

A la suite de la certification, au cours de laquelle nous souhaitons valider les habiletés en PNL de chaque stagiaire, chaque Praticien Certifié est capable de poursuivre son cursus, s'il le souhaite, en Maître-Praticien (ou "Master") Certifié en PNL, dans n'importe quel organisme reconnu par les normes internationales.

Les compétences nouvelles acquises en formation PNL sont exploitables, à partir du niveau Praticien, autant dans des contextes personnels que professionnels. Certaines professions (consultant, thérapeute, ...) peuvent tirer pleinement parti de ces aptitudes, à un haut niveau. Elles peuvent profiter d'autres outils spécifiques en PNL, proposées notamment en Master ou dans des stages spécialisés répondant à des objectifs professionnels particuliers.

---

**Le Praticien Certifié en PNL est capable de mettre en œuvre les habiletés premières qui sont à la base des relations constructives et des changements efficaces.**

## LES NORMES, L'ORGANISATION, LE RESPONSABLE DE LA FORMATION

### **Des normes internationales pour des critères de qualité**

Vous avez choisi de vous inscrire dans une formation répondant à des critères

de qualité rigoureux. Ces critères sont définis par des sociétés internationales, souvent regroupant des Enseignants Certifiés, des Maîtres-Praticiens et des Praticiens. Ils peuvent différer d'une société à l'autre, ce qui permet à chaque "NLPiste" désireux de s'affilier à l'une d'entre elles de le faire en fonction de ses orientations spécifiques. Toutefois, cette affiliation n'est que facultative, et il appartient à chacun de s'y intéresser ou non. Les niveaux de certification de votre formation de Praticien ou de Maître-Praticien sont reconnus dans le monde entier, quelle que soit la société internationale à laquelle peut être affilié l'organisme qui vous forme.

**Notre réseau propose des formations certifiantes en PNL (Praticien, Master, Enseignant), par la présence en son sein d'Enseignants Certifiés selon les normes de l'INLPTA<sup>1</sup>, ou encore de la NLP-University.**

Le détail des normes de l'INLPTA concernant le Praticien certifié figure dans la dernière partie du manuel. Ces normes mentionnent ce que le participant sait apprendre et faire à partir de la formation, nécessaire pour qu'il soit certifié. Ces exigences, en termes de capacités, demandent un cadre et des processus de formation qui soient adaptés. Ce sont les Enseignants Certifiés qui organisent la démarche et les contenus pour cela, à partir de tout ce qu'ils ont appris à mettre en œuvre en PNL, dans le respect des cadres et des contenus des formations certifiantes.

Notons qu'un certain nombre d'organismes, même connus, n'ont pas d'Enseignants Certifiés pour concevoir et animer leurs «formations à la PNL». Ils proposent donc des formations généralement très au-dessous des critères de qualité requis, et nuisent parfois à l'esprit de développement, de rigueur et d'ouverture de la PNL elle-même (dont ils connaissent parfois fort peu de choses).

Le Praticien est le premier cycle en PNL. Comme le second cycle (celui de Maître-Praticien, ou "Master"), il se déroule généralement sur une période allant de quelques mois à un an selon le rythme prévu. Dans ce cadre de temps se répartissent 15 à 20 journées de formation, un week-end de certification, ainsi que du travail personnel et en sous-groupes entre les sessions.

### **Vers de nouvelles habiletés observables**

À la fin du cursus, le stagiaire a eu la possibilité de mettre en place des

apprentissages nouveaux concernant les attitudes et les techniques qui sont à la base de toute la PNL. Il est invité à continuer, bien sûr, à s'entraîner et à généraliser ses nouvelles compétences, mais il sait déjà en faire la démonstration comportementale dans une situation spécifique donnée. Les apprentissages et le développement de nouvelles habiletés en PNL a ainsi un caractère tangible, observable. C'est un point fort de la validation du parcours de chacun.

### **Les sessions**

Les sessions de travail prennent des formes variées. Présentation en groupe complet, démonstrations, exercices d'exploration ou d'application en sous-groupes, mises en situation sont les cadres les plus souvent utilisés.

Chacun peut apporter ses propres ressources personnelles, selon une démarche précisée en début de stage<sup>3</sup>. Certains exercices, ou le travail en groupe complet, peuvent être accompagnés par des "personnes-ressources", en fonction des besoins de la formation et de leurs disponibilités. Il s'agit de personnes qui sont au minimum déjà certifiées Praticien en PNL, et qui poursuivent généralement en Maître-Praticien. Leur rôle est clairement défini et répond à des objectifs précis fixés par le ou les Enseignants Certifiés.

# QUI ORGANISE ET ANIME LES FORMATIONS PNL ?

Notre réseau professionnel rassemble plusieurs Enseignants Certifiés en PNL. Chacune des formations est conçue et animée par 1 ou 2 de ces Enseignants Certifiés. Luc Rambaldi est responsable de toutes les sessions longues en PNL

et Systémique au sein de ce réseau professionnel, depuis 1997.

Il s'est formé en PNL en France et au Canada. Consultant et systémicien, formé en thérapie brève et aux approches stratégiques du changement, ainsi qu'à d'autres approches, il est également titulaire d'une maîtrise de psychologie. Il ouvre ses interventions au domaine du développement des organisations (travail d'équipe, coaching individuel, knowledge management, réorganisation et gestion des transitions) et des personnes (thérapie brève, développement personnel, ...).

Travaillant en réseau, il confronte fréquemment ses pratiques et ses outils avec de nombreux professionnels dans divers domaines.

## LES CADRES DE LA FORMATION EN PNL

Les apprentissages et la créativité ont besoin d'un savant mélange de possibilités et de règles. Vous rencontrerez tout au long de la formation les innombrables possibilités auxquelles ouvre la PNL lorsque l'on se l'approprié. Voici ici les règles qui permettront à chaque stagiaire de profiter pleinement des contenus et processus de la formation, dans un climat de confiance et de sécurité, de responsabilité et de respect, vis-à-vis de vous-même et des autres personnes présentes.

### Cadre d'expérience personnelle

Chacun aborde son expérience par et pour lui-même : vous ne parlez que de ce que vous vivez, observez, vous ne formulez que les questions que vous vous posez. Personne ne parle pour vous ; vous ne parlez d'aucune autre expérience que la vôtre.

### Cadre de coopération

Chaque stagiaire évite soigneusement de porter des jugements, des évaluations sur les autres participants. Il n'y a pas non plus de compétition ni de comparaison entre les personnes présentes. Chaque participant est une ressource potentielle pour le reste du groupe ; chacun respecte les positions des autres personnes et leurs zones de confort, se tient à l'écart de leur intimité et de leur espace de décision. Ainsi, chacun est maître de lui-même et entier, et une véritable synergie entre toutes les ressources présentes et émergentes au sein du groupe est possible. Cette coopération entre les participants est profitable à tous, dans le sens des objectifs de la formation.

### Cadre de pertinence et d'objectif

Chacun veille à ce que ce qu'il partage soit pertinent avec ce qui est en train d'être abordé en formation, et rentre dans les objectifs définis. Il accepte que les Enseignants Certifiés lui demandent éventuellement de garder des observations, questions ou autres éléments pour d'autres contextes plus appropriés. Comme chaque participant veille à la pertinence de sa participation, il accepte également que ce qu'il choisit de communiquer puisse servir les processus en cours.

Par ailleurs, chacun reconnaît que l'objectif de sa présence dans ce stage est d'apprendre sur des thèmes, des attitudes, des méthodes, des outils qu'il ne connaît pas encore. Il adopte donc une attitude d'ouverture et de curiosité face à la nouveauté, et laisse de côté pour un temps des positions de jugement vis-à-vis d'une expertise qu'il n'a pas encore et qu'il vient pour acquérir. Il s'offre ainsi la possibilité de rencontrer de nouveaux apprentissages constructifs et d'optimiser son investissement personnel dans cette formation. Il offre également au reste du groupe la possibilité de communiquer avec ouverture et respect, créativité et, pourquoi pas, humilité.

### Cadre de responsabilité

Chacun prend la responsabilité entière de tout ce qui constitue son expérience et sa participation, et en assume les conséquences sur le groupe : relations, émotions, énergie, manières d'apprendre, expériences, ... Il choisit donc que ses apports soient constructifs dans le cadre du travail en cours et respectent

le confort de chacun.

### Cadre de confidentialité

Les informations personnelles que peuvent amener les participants restent dans le cadre strict de la formation et n'en sortent éventuellement que d'une manière explicitement demandée par la personne concernée. Dans ce cadre de confidentialité, l'accord est demandé par exemple par un membre du groupe de formation qui désirerait enregistrer la démonstration d'une technique sur une situation réellement vécue par un participant qui le souhaite. Les exercices en sous-groupe, ou entre les sessions ("groupes de pairs"), font l'objet du même respect de la discrétion. Les informations et éléments personnels de l'expérience qui a été partagée dans ces sous-groupes ne peuvent être repris que si le participant concerné en fait lui-même spontanément la proposition (et bien sûr encore si cela est directement pertinent pour les objectifs en cours).

Précisons également que dans une formation PNL, nous nous intéressons aux processus et non aux contenus particuliers. S'attarder sur les contenus ne rentre pas dans le cadre de pertinence. Nous reviendrons sur ce point pour bien le comprendre, en cours de formation.

Nous savons tous travailler avec des contenus. Nous n'avons pas besoin de payer une formation pour apprendre ce que nous connaissons déjà. Ce stage vise à s'approprier des processus. Ce sont donc ces processus qui occuperont le devant de la scène.

# ÉVALUER, APPRENDRE, CERTIFIER

La formation générale en PNL s'organise en 2 niveaux. Vous venez de vous engager dans le premier, celui du Praticien.

Il s'agit d'une *formation* au sens fort du terme : vous allez pouvoir vous créer et vous offrir de nouvelles formes pour vos apprentissages. Les *contenus techniques* qui ont fait la célébrité de la PNL sont une première dimension dont vous pourrez découvrir et apprécier la portée. *La manière dont vous vous approprierez* l'outil PNL comme un nouveau système de *choix* pour enrichir votre expérience, vos actions et vos résultats est une seconde dimension.

La formation en PNL est donc autre chose qu'un cours magistral, et se libère volontiers des courants à la mode en formation, dès qu'elle peut se permettre une hérésie utile. Rappelez-vous que la force de la PNL tient dans son *pragmatisme*, et non dans des dogmes.

A la fin de ce premier parcours, être certifié(e) en PNL signifie que vous avez acquis un certain *degré de maîtrise technique de la PNL*. Cela signifie aussi que vous avez choisi d'*ouvrir vos processus d'apprentissage à de nouveaux angles d'approche de l'expérience humaine*, à de nouveaux *choix*, à de *nouveaux positionnements* personnels.

Dans cette optique, évaluer un stagiaire en formation PNL est autre chose que juger d'un "savoir-être". En effet, qui oserait porter un tel jugement ? Pour nommer un juge capable d'une telle chose, il faudrait un juge pour juger des qualités de ce juge. Puis un juge pour juger le juge qui juge la personne qui... Edgar Morin soulève bien cette question sans fin, dans un autre contexte, dans l'un de ses ouvrages<sup>4</sup>.

Pour certifier, l'Enseignant évalue :

- les *connaissances* théoriques et techniques ;

- les “savoir-faire” *techniques* concrets, en *situation* ;
- un “*savoir-choisir*”, pour l’exprimer avec ces mots. Cette démarche constitue une véritable intégration de nouveaux horizons, et de nouvelles positions possibles dans ce paysage qui s’ouvre sur des pans entièrement à découvrir de l’expérience. Pour cela, c’est, comme nous le verrons, la différence entre la zone de confort personnelle en début de stage et celle en fin de stage qui importe.

C’est cela qui indique que le stagiaire n’a pas enrichi son CV par des techniques qu’il saura froidement appliquer “sur” d’autres personnes (ses clients). Au contraire, cela indique qu’il est capable d’en expérimenter avec curiosité et sérénité les bénéfices pour lui-même, pour sa propre expérience ; d’en comprendre ainsi les rouages, les intérêts et les limitations pour son expérience à un moment donné.

C’est seulement là que le participant sera autre chose qu’un technicien qui applique ce qu’on lui a appris avec plus ou moins de bonheur : il sera bien au contraire un praticien à part entière capable de choisir ce qu’il décide de faire et de ne pas faire.

A la fin de la formation, vous serez toujours le ou la même. Ce que vous saurez qui aura changé, c’est votre zone de confort qui se sera peut-être considérablement élargie. Certains problèmes d’hier n’en seront plus, et vous serez disponibles pour aller semer de nouvelles ressources vers... des problèmes plus intéressants !

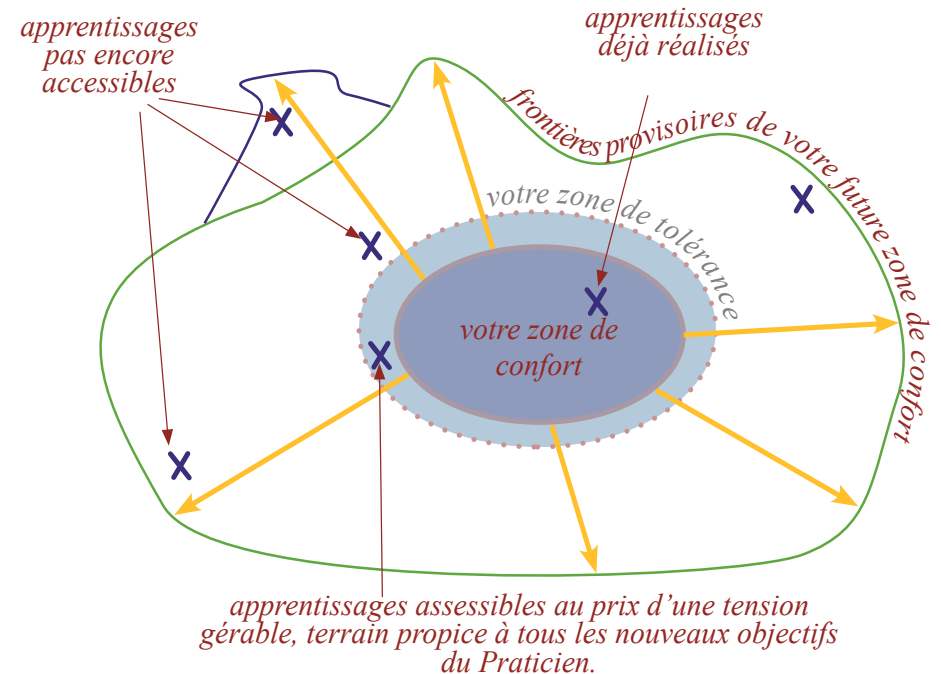
Qu’est-ce donc que la zone de confort ?

## VOTRE ZONE DE CONFORT

Votre expérience personnelle actuelle est comme un vaste paysage dont les endroits les plus accessibles sont les domaines dans lesquels *vous vous mouvez avec aisance*. Vous les connaissez bien et *vous savez que vous pouvez compter sur les ressources qui s’y trouvent*.

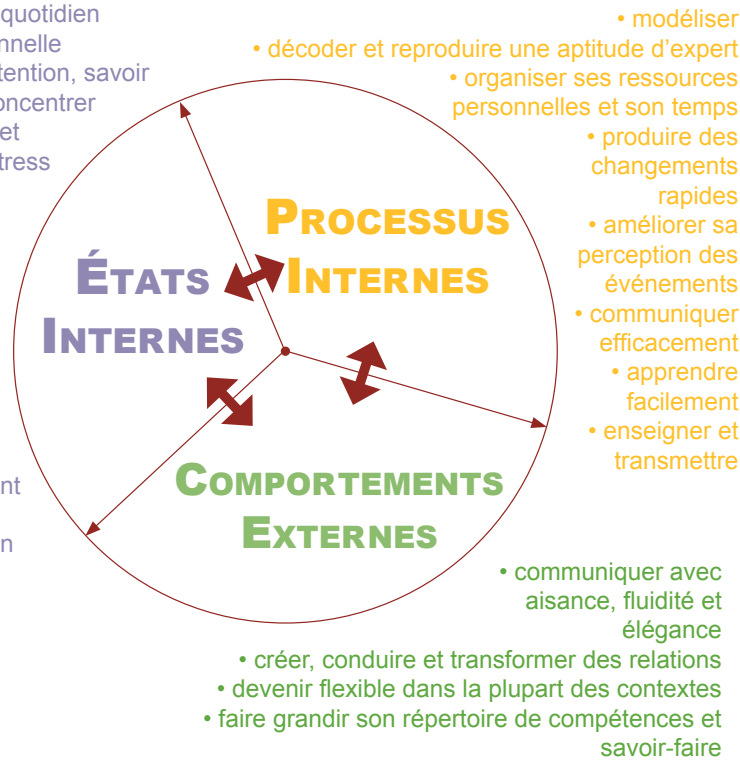
Le stage de Praticien amène généralement à élargir notablement cette “zone

de confort” qui vous est propre, en ouvrant sur de nouveaux choix dans vos points de vue, comportements et relations, et en intégrant des habiletés et des expériences nouvelles.



On peut articuler le type d’ouvertures offert par les outils du Praticien selon trois axes. Voici quelques exemples :

- confort global quotidien
  - énergie personnelle
  - capacités d'attention, savoir écouter et se concentrer
  - (se) détendre et dépasser des stress intenses
  - attitudes constructives
  - modifier la texture des relations et leurs conséquences
  - disposer
- automatiquement des ressources importantes à un moment précis



A vous de choisir, en apprenant les outils du Praticien PNL, ce que vous en ferez précisément.

## QU'EST-CE QUE LA PNL ?

Il est rare de savoir vraiment où les grandes histoires ont commencé, où les aventures ont puisé leurs sources premières, où les recherches les plus novatrices ont planté leurs racines.

### Un nouveau regard : la systémique, science de l'organisation, ouverture sur la complexité

Quoi qu'il en soit, dans la première partie du siècle, quelques scientifiques et praticiens étaient mûrs pour inventer de nouveaux angles d'approche des phénomènes qu'ils étudiaient. Par exemple, un certain Ludwig von Bertalanffy, biologiste, commença à présenter les êtres vivants comme des *systèmes ouverts* sur leur *environnement* et dont *l'organisation* particulière permettait une certaine *autonomie*. Ces systèmes vivants étaient vus comme étant *plus et autre chose que la somme des parties* qui les composaient, et doués de *propriétés nouvelles*, irréductibles aux éléments individuels impliqués dans le système, et que seule leur organisation particulière pouvait *faire naître et maintenir*.

Depuis lors, de nombreux scientifiques ont apporté leur pierre et leur créativité à l'édification des sciences des systèmes, ou "systémique". *La particularité de ces sciences est qu'elles s'intéressent plus à l'organisation, aux processus, aux relations, qu'aux éléments eux-mêmes ou qu'aux contenus*. Elles ont ainsi inventé des principes d'organisation qui s'appliquent à des thèmes aussi divers que les êtres vivants, les éco-systèmes, les groupes sociaux, les familles, les entreprises, ou encore les canons antiaériens. C'est par exemple au cours de la seconde guerre mondiale qu'un ingénieur américain travaillant dans l'armement comprit l'intérêt de certains processus de régulation pour l'efficacité de ces canons. Lorsqu'on "informait" ces appareils de l'écart entre leur cible et l'endroit qu'ils visaient, ces machines devenaient capables d'ajuster automatiquement leur tir comme si elles étaient elles-mêmes animées par un objectif. Ce scientifique, Norbert Wiener, appela "cybernétique"

l'approche qui décrivait comment différents types de *rétroactions* (ou feedback) influent sur le comportement des systèmes.

Et Gregory Bateson – en quelque sorte l'un des grands-pères de la PNL qu'il a vue naître – a été l'un des tous premiers à intégrer le feedback dans l'étude de l'expérience relationnelle et subjective.

Très rapidement, la *cybernétique* (un élément de la systémique, plus large) fut utilisée en biologie (par exemple, pour comprendre la régulation des systèmes hormonaux) ou en psychiatrie (pour créer des thérapies brèves).

## Un pavé dans la mare

Dans le même temps que l'ingénierie ou la recherche scientifique, c'est la psychologie qui préparait sa (tardive et lente) révolution. Des praticiens, insatisfaits des approches en vogue à cette époque (la dichotomie entre le behaviorisme d'un côté, et la psychanalyse à l'opposé), inventaient de nouvelles façons d'aborder les problèmes humains, et surtout leur *résolution*.

Quelques personnages géniaux méritent une mention particulière dans cette succincte présentation : Milton H. Erickson, psychiatre, grand-père incontesté des nouvelles pratiques thérapeutiques ; Gregory Bateson, biologiste, anthropologue et épistémologue, théoricien des systèmes particulièrement créatif, ouvert et rigoureux ; Heinz von Foerster, membre organisateur des célèbres Conférences Macy<sup>5</sup>, et qui influence encore aujourd'hui, par ses travaux et sa participation à de nombreux colloques, sur les pratiques en thérapie familiale, dans les interventions systémiques en entreprises ou dans d'autres recherches scientifiques.

Sur ces bases solides, diverses et ouvertes, les recherches et les pratiques s'intéressent à la *stabilité* dans les systèmes, à leur *autonomie*, leurs capacités à *innover* et à *changer* se multiplient. Nous aborderons d'ailleurs la place centrale de la *communication* dans ces recherches.

## Et la naissance d'un beau bébé plein de vitalité

Au début des années 70, un jeune mathématicien, spécialisé dans les systèmes complexes, se propose d'utiliser son bagage scientifique pour étudier un autre domaine qui l'intéresse beaucoup : la psychothérapie.

Il se nomme *Richard Bandler*, et il ne sait probablement pas encore qu'il n'a pas fini de faire parler de lui. Il a constaté qu'il existe aux Etats-Unis des thérapeutes célèbres pour les résultats qu'ils obtiennent avec leurs clients, mais qu'il y a un décalage important entre les explications que donnent ces thérapeutes pour *décrire* leur pratique et *ce qu'ils font vraiment* comportementalement. Par ailleurs, il se demande également comment tant de thérapeutes, censés appliquer des théories profondément vraies sur l'être humain, obtiennent si peu de résultats.

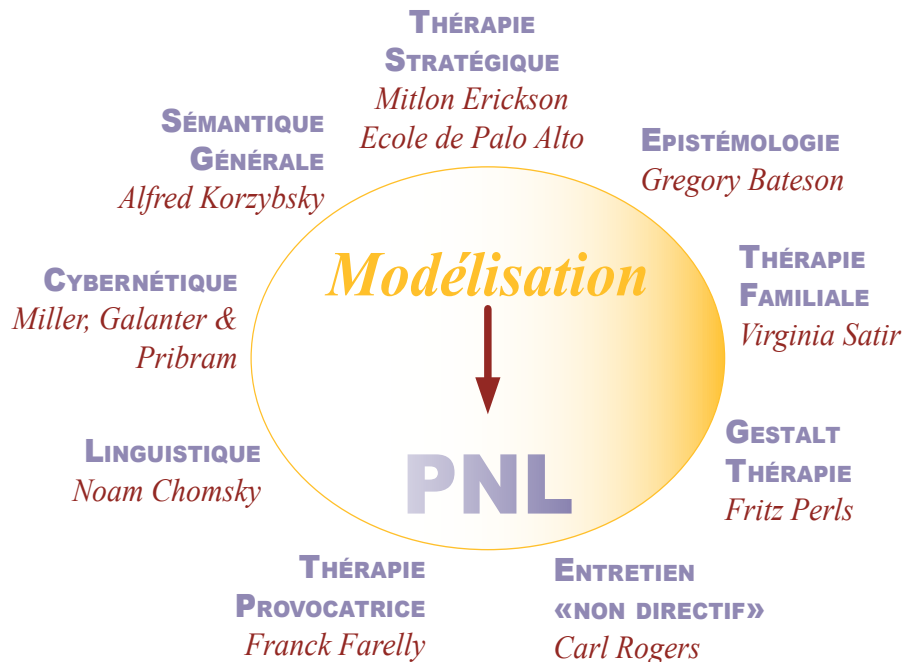
Il va rencontrer un éminent universitaire, le Professeur *John Grinder*, spécialiste de la *structure du langage* et du *lien* entre cette structure et les *apprentissages* de l'expérience humaine (dans le courant de Noam Chomsky). Ils décident de s'associer pour décrypter *comment* Milton Erickson, Fritz Perls (Gestalt) ou Virginia Satir (thérapie familiale) font pour être aussi efficaces et amener aussi bien leurs patients à *changer de manière tangible*.

Suivront des milliers d'heures de retranscription et d'étude de vidéo, d'innombrables entretiens, et l'élargissement des recherches à d'autres grands professionnels dans d'autres domaines. Le résultat est *la modélisation très fine des communications* et des *stratégies* de changement *efficaces*.

### L'avantage décisif

Les *attitudes et techniques* mises à jour ainsi est qu'elles sont *explicites*, facilement *communicables* et *reproductibles*. Elles sont aussi évolutives, puisque le praticien qui les apprend sait ce qu'il fait au moment où il le fait ; il peut les combiner et les *choisir* en fonction des *objectifs* qui sont les siens.

La petite histoire veut que ce soit Bandler qui ait inventé le nom de "Neuro-Linguistic Programming" (NLP). Ce nom peut paraître un peu barbare dans notre culture, mais ce n'est qu'une étiquette. Et derrière cette étiquette, vous trouverez une petite révolution des pratiques et des démarches globales de changement. Cette petite révolution est en lien étroit, dans son esprit et ses outils, avec d'autres recherches (sur lesquelles elle s'appuie parfois) : celles du *Mental Research Institute (MRI)* de *Palo Alto*<sup>6</sup> (USA). Nous y reviendrons. Pour synthétiser quelques repères de base :



## Modéliser “ce qui marche” : le but premier de la PNL

Bandler, Grinder (ayant complété leur CV par un doctorat en psychologie) et leurs premiers étudiants (Robert Dilts, Judith DeLozier, ...) ont modélisé les pratiques de ces experts si efficaces. Ils ont pris leurs distances vis-à-vis des discours et théories qui pré-existaient sur la communication et la changement, ceux-ci étant en décalage avec *les comportements effectifs* des personnes modélisées.

C'est une généralité. Les discours sont la partie consciente des expertises, c'est-à-dire une partie infime et parfois éloignée de l'expertise elle-même. *Etre expert dans un domaine, c'est y agir efficacement, pas forcément d'être expert dans la transmission de cette expertise.* C'est à cela que se sont intéressés les fondateurs de la PNL. Ce sont les attitudes et comportements qu'ils ont modélisés en *principes pragmatiques* et en *techniques*. C'est cela que vous allez apprendre et savoir reproduire. La formation en PNL

est non seulement une *découverte*, mais également un *transfert d'expertises* reconnues.

## On ne choisit pas toujours son nom...

- **Programmation** signifie que c'est la manière dont nous agencions les ressources de notre expérience qui détermine ce que nous obtenons dans notre vie ;
- **Neuro-** : ces ressources sont utilisées par notre corps tout entier, dont notre cerveau, à partir de nos sens : visuel, auditif, kinesthésique, olfactif et gustatif (+ notre système vestibulaire). Elles sont centralisées, organisées et distribuées par notre système nerveux ;
- **Linguistique** : la structure de notre langage est en inter-relation avec cette organisation, et elle en constitue ainsi une porte d'entrée. Ce principe s'étend d'ailleurs au-delà du seul langage verbal : nos émotions, nos comportements (parfois rangés sous l'étiquette réductrice “langage non verbal”) sont eux aussi structurés en lien avec l'ensemble de notre expérience subjective.

# MODÉLISER L'EXPÉRIENCE HUMAINE

*Modéliser, c'est rendre des phénomènes intelligibles, dans le but de pouvoir agir avec.* Vaste programme, n'est-ce pas ? Développons cela rapidement.

Votre corps, avec son cerveau, est l'un des systèmes les plus complexes que nous puissions rencontrer. Aucune méthode réductrice n'est encore parvenue à le connaître d'une manière satisfaisante, et bien sûr encore moins à le recréer.

La **complexité** est d'ailleurs un mot que nous avons inventé pour aborder ces systèmes-là.

Votre cerveau, avec ses dizaines de milliards de neurones et un nombre aussi démesuré d'autres cellules indispensables à son fonctionnement, tout cela interconnecté selon un degré d'organisation qui défie l'imagination la plus fertile (donc très loin de l'imagination de l'universitaire moyen), ce cerveau est un grand centre qui met en relation, qui intègre et qui organise. Il n'existe et ne fonctionne qu'avec la participation constante de tout le reste de votre corps, dont il est un carrefour.

*Connaître, c'est agir, communiquer et organiser.*

Tout ce que vous percevez, ce que vous connaissez, ce que vous changez, tout cela naît de la relation entre votre "univers intérieur", partiellement autonome, et l'environnement dont vous faites partie.

Et notre accès le plus direct à cet univers intérieur qui agit et communique, c'est **notre expérience relationnelle et subjective**. C'est cette expérience-là, la vôtre, la mienne, que la PNL permet d'étudier. Elle étudie aussi nos actions, et les relations dans cet environnement dont nous sommes des acteurs. **La PNL s'intéresse à la manière dont nous construisons le monde dans lequel nous vivons, à mesure que nous y vivons**. Elle fournit des outils précieux et élégants pour construire nos choix, nos actions et le changement en général.

## D'où nous vient la modélisation ?

Selon la théorie de la Gestalt, en psychologie<sup>8</sup>, lorsque divers éléments sont reliés par une structure, ils forment un **Tout** dont les propriétés sont particulières. Ce Tout devient en effet plus et autre chose que la simple somme des parties qui le constituent. Il devient une entité à part entière, entité qui ne peut être décomposée en éléments premiers qu'au prix de son... **identité**. Ainsi, cette théorie de la Gestalt s'opposait farouchement au réductionnisme<sup>9</sup> (majoritaire encore aujourd'hui en psychologie), et était déjà beaucoup plus respectueuse de la complexité des objets qu'elle étudiait.

La **systemique** a repris cette idée et l'a enrichie considérablement. En particulier, la **structure** qui relie les parties devient **dynamique** (alors qu'elle est figée dans la théorie de la Gestalt). Cette structure est en mouvement

perpétuel, interdépendante de l'environnement dont elle est issue, et elle **peut évoluer** dans le **temps**.

Cette façon de considérer les choses permet de s'intéresser de très près aux **êtres vivants**, en particulier. Ils sont plus que la simple somme des atomes qui les constituent (!), ce qui leur confère une identité propre, souvent unique, une certaine cohérence (survie) et une autonomie relative vis-à-vis de leur milieu.

---

**La systémique s'intéresse dès lors beaucoup plus aux relations entre les parties qu'aux parties elles-mêmes, plus aux "patterns" qu'aux contenus, plus aux processus qu'aux objets qu'ils constituent.**

---



---

**La PNL s'en est largement inspiré. Tout comme la systémique s'intéresse non pas à ce que sont les choses mais à la manière dont elles s'organisent, fonctionnent, évoluent, la PNL n'est pas intéressée par ce que sont « vraiment » les gens ou leurs relations, mais à la manière dont ils s'y prennent pour vivre ce qu'ils vivent, et pour changer ce qu'ils désirent changer.**

---

Enfin, la systémique, puisqu'elle s'intéresse aux relations, ne voit pas les choses comme des objets isolés qui auraient un sens en dehors de tout contexte, de toute relation avec l'environnement. Au contraire, les systèmes se créent, se maintiennent et évoluent à partir des éléments et des conditions propres à des **environnements** à un **moment** donné.

Leur **autonomie** leur permet de **décider**, dans la mesure de ce que leur degré de complexité leur permet, des relations qu'ils entretiennent avec ce ou ces environnements, mais ils restent toujours en **interdépendance** étroite avec ce milieu. De même, la PNL fait une place de premier choix à la communication : **les personnes vivent au travers de la communication**.

## Qu'est-ce qu'un modèle ?

Un modèle est une façon "artificielle" et simplifiée de décrire un objet ou un phénomène de la "réalité". **Un modèle est le seul moyen de connaître et de comprendre notre environnement et nous-même** : nous ne sommes pas armés pour appréhender directement l'infinie complexité dans laquelle nous vivons.

Nous nous intéressons à la structure dynamique des systèmes. Les structures réelles sont bien trop complexes, alors on cherche à les approcher avec les moyens du bord. Un peu de vocabulaire : 2 systèmes qui ont la même structure sont **isomorphes**. Si nos connaissances pouvaient être aussi riches que la “réalité” elle-même, on dirait que nos connaissances et la “réalité” sont isomorphes. Et comme ce n’est pas le cas, **nous cherchons des moyens simples de décrire des choses complexes**. On se contente donc d’une description dont la structure est seulement une partie de la structure des choses complexes que l’on veut comprendre. Or, lorsque deux systèmes ont une partie de leur structure identique, on dit qu’ils sont **homomorphes**. Donc, pour décrire une réalité complexe, dans l’objectif de la rendre intelligible pour nous, nous ne chercherons pas d’isomorphisme, comme le font les scientifiques qui croient pouvoir accéder de manière objective à ce que la réalité est vraiment. Nous nous contentons d’homomorphismes.

Note pour les épistémologues irrécupérables : ce point n’est une sorte de « mensonge » pratique pour décrire ce qu’est un modèle selon la première cybernétique : en effet, comment comparer la structure de nos modèles à celle d’une « réalité » dont la nature nous est inaccessible ?

Mais laissons là ce vocabulaire abstrait et voyons ce que la PNL, elle, fait (concrètement) avec tout cela.

## La PNL s’intéresse aux processus

En PNL, nous laissons de côté les discours qui cherchent à décrire ce que les choses sont vraiment. On appelle ces discours des théories ontologiques. **La PNL est à la fois plus modeste et beaucoup plus puissante : plutôt que de chercher la « vérité », elle cherche à être utile**. La systémique en général sait être très théorique et veille à ce que cela l’aide à être (assez) pragmatique. La PNL, qui en est issue, est très peu théorique mais très (très) **pragmatique**.

Les modèles en PNL ne sont admis et appliqués que dans la mesure où ils sont **utiles** (créatifs et écologiques) : qu’ils **servent des objectifs concrets en permettant d’agencer nos actions pour obtenir des résultats tangibles**. La PNL **valide** ses modèles de cette manière : en observant **comment** les choses **changent** quand on les utilise. Les grandes constructions théoriques mais qui n’ont pas d’application directe sont donc étrangères à cette approche.

La modélisation en PNL (créer des modèles) sert à approcher la **structure des expériences internes** et des **interactions** avec l’extérieur **pour agir** dessus (ou plutôt avec). Par exemple, les schémas que vous pourrez rencontrer dans ce manuel n’ont pas pour vocation de décrire une vérité, mais d’agencer nos informations pour **pouvoir décider** de la manière la plus **appropriée** possible d’agir **vers des objectifs fixés**. Il est important de garder cela à l’esprit. Les modèles en PNL peuvent être assez nombreux, mais ils ne servent en tout et pour tout qu’à **ouvrir nos possibilités comportementales, émotionnelles, relationnelles, ... concrètement**.

Parmi les modèles de la PNL, on rencontre :

- des **schémas synthétiques** mentionnant par exemple différents pans de l’expérience subjective (émotions, comportements, raisonnements) et les relations entre eux ;
- des **protocoles techniques** destinés à offrir des repères et organiser des actions pour servir des objectifs précis ; ce sont en fait des compétences pointues, modélisées auprès d’experts reconnus mondialement pour leurs résultats tangibles, et transférées au cours des formations certifiantes en PNL ;
- des **métaphores**, des illustrations ou des exemples de la vie quotidienne, etc...

Dans le monde des théories, l’éclectisme est rarement synonyme de cohérence ou d’ouverture. De manière complémentaire, dans l’expérience quotidienne vécue, **ce qui nous intéresse, c’est ce qui marche**. C’est bien différent de “l’éclectisme mou”, dénoncé par Watzlawick et le constructivisme. C’est du **pragmatisme**.

**Un modèle peut permettre d’atteindre rapidement un objectif précis si on l’applique dans une situation. Mais, dans la même situation, ce modèle peut ne plus être utile si l’on cherche à atteindre un tout autre objectif. On adoptera alors un tout autre modèle, qui peut être très différent. Inversement, plusieurs façons très différentes d’aborder une même situation peuvent permettre d’atteindre un même objectif.**

Tout cela mérite quelques exemples. Plutôt que d’en mentionner dans cette partie introductive, nous vous proposons d’en découvrir de nombreux d’une

manière beaucoup plus riche que s'ils étaient simplement écrits : vous les explorerez au cours de votre formation *vécue*.

Nous aborderons aussi, au cours de la formation, comment on peut travailler en PNL sur les *processus* en évitant les contenus. La PNL permet en effet, dans l'optique que nous venons de décrire, de se passer d'informations sur des éléments de contenus, notamment lorsqu'ils sont délicats à formuler ou pour veiller à la confidentialité vis-à-vis d'éventuels observateurs (par exemple, en démonstration lors d'une conférence).

La PNL s'appuie sur l'hypothèse opérationnelle que le changement passe par la structure, indépendamment de la nature des éléments que cette structure relie. La PNL est reconnue pour son efficacité très importante dans les domaines où le changement a une forte valeur ajoutée (thérapie, orientation professionnelle, résolution de problèmes relationnels en entreprise, ...) : c'est qu'elle vérifie particulièrement souvent la valeur pragmatique de cette hypothèse. Et vous pourrez la vérifier aussi à votre guise.

## Rapidement...

- *Vous vous engagez dans une formation très qualifiante en PNL. Cette approche est reconnue pour son efficacité et ses acteurs ont établi des critères de qualité définis au niveau international. Au terme de votre formation, vous pourrez être certifié(e) Praticien en PNL si vous avez démontré que vous apprenez à maîtriser les techniques de la PNL correspondant à ce premier niveau, à les utiliser avec les attitudes appropriées et dans le cadre de la méthodologie de la PNL.*
- *La PNL est née dans les années 70 aux Etats-Unis et a créé depuis des modèles pragmatiques permettant de s'approprier et de développer des expertises précises en direction de divers objectifs.*
- *Quelques ressources qui vous seront utiles au cours de votre formation : curiosité, respect de vos façons de fonctionner et de celles des autres personnes présentes, écoute ouverte vis-à-vis de vous-même et des autres participants, goût pour l'expérimentation concrète dans le cadre de la formation comme*

*dans votre vie quotidienne, vous ménager du temps et de la disponibilité d'esprit pour cela.*

La PNL du niveau Praticien vous est présentée dans ce manuel par 3 portes d'entrée :

- celle de *l'expérience subjective* ;
- celle de *la communication* ;
- celle *des ressources*.

Il ne s'agit que de portes d'entrée, pas de catégories objectives. Ces accès ouvrent au même Tout, au même terrain : ce que nous vivons. Ces 3 dimensions se renvoient constamment l'une à l'autre, et c'est simplement dans l'objectif de rendre les contenus intelligibles et facilement accessibles que l'on peut choisir de les répartir ainsi. De ceci découle donc la structure du manuel. S'agissant d'un support et non d'un guide, nous nous y référerons selon les besoins, tantôt ici, tantôt là.

Pour clore cette introduction, nous empruntons à Edgar Morin cette citation qui nous semble s'appliquer particulièrement bien à la PNL telle que nous la pratiquons, la développons et vous la proposons :

---

**«... un principe d'action qui non pas ordonne mais organise, non pas manipule mais communique, non pas dirige mais anime».**

<sup>1</sup> International NLP Trainers Association.

<sup>3</sup> Se reporter à la partie "Les cadres de la formation" qui suit.

<sup>4</sup> Science avec conscience, paru dans une nouvelle édition chez Seuil (voir bibliographie).

<sup>5</sup> Ces conférences ont fédéré et fait se rencontrer les différents développements des sciences des systèmes. On y retrouve Bateson, Wiener, Ashby, Von Foerster, Mead et de nombreux autres.

<sup>6</sup> Initié par Gregory Bateson, travaux publiés depuis essentiellement par Paul Watzlawick et ses collègues. Le MRI est la référence de tous les courants ultérieurs en thérapie brève systémique, et les théories et pratiques de cet institut restent toujours à la pointe dans ce domaine.

<sup>8</sup> Différente de ce que l'on appelle la "Gestalt Thérapie" et à laquelle s'intéressait Bandler avant la naissance de la PNL.

<sup>9</sup> Le réductionnisme est sensé être un principe général de méthodologie dans certaines

sciences. Il s'agit en fait d'une option épistémologique (c'est-à-dire un principe qui sert de fondation à toute une démarche et dont peut découler une méthodologie). Il est intéressant de comprendre que les sciences humaines, reléguées par la classification (idéologique et institutionnelle) d'Auguste Comte tout en bas de l'échelle de valeur des sciences, ont souvent dû chercher à défendre leur scientificité, en s'accrochant à la référence reconnue du réductionnisme ambiant. Malheureusement, le réductionnisme était inapproprié dans leurs domaines, et, détourné non pas à des fins de connaissance mais pour que les sciences humaines se sentent acceptables en tant que sciences, certains de leurs membres les plus en vue institutionnellement (rarement les plus créatifs) en ont fait non une option destinée à les aider dans leur progression, mais une limitation d'esprit qui a considérablement bridé les recherches, et rendu inopérantes la plupart des pratiques : une idéologie. Le paradoxe est qu'à chercher à s'approprier la scientificité des sciences dites "dures" (quelle charmante image !), certains ont sombré dans le scientisme...

Le principe du réductionnisme est assez simple (et, face aux défis de la complexité des interactions du vivant, simpliste) : pour connaître un objet que l'on étudie, il est nécessaire, selon ce principe, de le décomposer en éléments isolables les plus petits possible (par analogie aux "briques élémentaires" de la matière en sciences physiques), puis d'étudier séparément ces éléments. Il stipule aussi, dans le même sens, que l'on peut faire varier certains éléments sans toucher aux autres ("toutes choses égales par ailleurs"). Le problème est que cette doctrine, très productive en sciences physiques, par exemple, est le plus souvent inadaptée aux sciences du vivant (et en psychologie) : les systèmes organisés vivent justement parce qu'ils sont organisés ; décomposer un corps en parties, c'est s'intéresser à tout sauf à ce qui en fait un corps. Lorsqu'une approche qui se réclame du réductionnisme veut étudier un être vivant, elle commence par en faire un être mort... Il en découle alors une vision mécaniste et froide de l'être humain. Même le système des sciences en a pâti (car c'est un système vivant complexe) : la parcellisation des disciplines génère les frustrations que l'on sait aujourd'hui face aux défis majeurs de nos sociétés ; nous n'avaons jamais été aussi riches de connaissances, mais il reste des trous béants dans la connaissance de nos connaissances, suffisamment énormes pour ne pas savoir quoi faire maintenant avec les immenses responsabilités qui pèsent sur nos épaules quant aux thèmes actuels et aux perspectives écologiques et humaines à venir.

La systémique est un système épistémologique qui intègre (et non pas rejette) et dépasse considérablement les limitations du réductionnisme face aux défis complexes de la connaissance et de nos actions. Elle permet et crée des modèles de la complexité qui sont véritablement les bienvenus pour respirer à nouveau et reprendre en main les processus qui dépendent de nous, et ce aussi bien aux échelles individuelles que sociétales.

# L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE & RELATIONNELLE

*L'objectivité est cette œuvre  
d'art en trompe-l'œil, sans  
cesse renouvelée, que crée notre  
subjectivité. C'est peut-être aussi  
l'un de ses jeux préférés.*

## Les présupposés de Monsieur-Tout-Le-Monde

Ce sont des idées courantes dans notre culture. Elles ne sont ni bonnes ni mauvaises en elles-mêmes. Simplement, elles sont souvent inappropriées à notre développement en ce sens qu'elles limitent nos possibilités et nos choix. Parfois aussi, elles sont scientifiquement dépassées.

- Le monde est tel que je pense qu'il est. Je perçois la réalité directement.
- Les gens qui ne perçoivent pas la réalité comme moi sont fous ou idiots, ou alors ils mentent.
- Les mots reflètent fidèlement la réalité. Ils correspondent forcément à quelque chose de réel, sinon, les gens ne les utiliseraient pas !
- Pour raisonner correctement, il faut oublier son corps. Les émotions ne font que perturber la pensée rationnelle.
- Pour savoir et comprendre, il faut étudier. C'est par l'intellect que l'on peut découvrir la réalité pure des choses. Les perceptions et l'intuition sont à éviter à tout prix, car elles ne sont pas rationnelles,

ni objectives.

- Il faut se méfier de la subjectivité et l'éviter. Les gens qui savent travailler objectivement sont des modèles à suivre.
- Ce qui m'arrive ne dépend pas de moi. C'est le Destin, la Chance, ou l'Instinct dû à mes gènes.
- Certaines personnes démontrent leur incohérence profonde par leurs comportements déplacés. Il leur manque une case et il faut leur dire.
- L'inconscient est un chaos, un monde obscur et sans forme qu'il faut surmonter.
- Vouloir «jouer» avec ce que je pense et ce que je ressens, c'est de la programmation : soit c'est pour apprendre à tout contrôler, soit c'est pour manipuler. La programmation, ce n'est pas naturel, c'est aller contre l'ordre des choses.

# ORGANISER L'EXPÉRIENCE SENSORIELLE

## Nos sens

Notre bagage biologique nous a doté de quelques sens qui préfigurent (et limitent) les factettes et l'étendue du monde que nous pourrions connaître. Chacun d'eux nous permet de mettre en forme un aspect différent de ce que nous pouvons percevoir de notre environnement.

---

**Percevoir n'est pas « puiser » dans une supposée multitude d'informations disponibles dans la « réalité ». C'est créer de l'information en interagissant au sein de cet**

**environnement. Percevoir est très actif, et très dépendant de notre fonctionnement global, donc nous avons une forte responsabilité sur ce que nous percevons.**

Chacun de ces sens engage une partie de notre système et est utile pour la totalité de ce que nous sommes.

La PNL classe ces sens sous les étiquettes suivantes :

- **visuel** (V)
- **auditif** (A)
- **kinesthésique** (K) : tout ce qui est toucher, ressenti, viscéral, postural, mouvement, ...
- **olfactif** (O)
- **gustatif** (G).

Nous pouvons y ajouter le système vestibulaire (équilibre, mouvement), qui n'est pas encore explicitement pris en compte dans les modèles PNL, mais que l'on regroupe avec le reste du kinesthésique.

A ces sens correspondent nos systèmes de représentation.

Dans le jargon de la PNL, nous appelons l'ensemble de nos sens "le système VAKOG".

A ces systèmes, certains modèles en PNL rajoutent utilement :

- le **digital** (D) : il regroupe tout ce qui est abstrait, sans rapport direct avec nos sens. C'est une pure production de notre cerveau, en ce sens que nous ne retrouvons aucun des éléments de ce système de représentation dans notre environnement. Notre langage verbal est un langage digital (comme les formules mathématiques et ce genre de friandises).

En fait, une représentation digitale peut être décrite comme un ancrage (cf. chapitre sur les Ressources) associant une expérience VAKOG à une « étiquette » sensorielle, elle aussi : souvent auditive (exemple : j'entends la séquence sonore « chaise » que j'ai pris l'habitude de relier à mon expérience d'un objet particulier), ou visuelle (exemple : je visualise la forme écrite du mot que l'on m'énonce).

- l'**état interne** (EI, ou émotionnel, E) : ce système est souvent

classé dans le kinesthésique en PNL ; certains modèles, là encore, l'introduisent, dans le but de désigner le ressenti global émergent de ce que la personne vit à un moment donné (impression, sentiment, émotion), par différence avec le ressenti plus local du kinesthésique (toucher, ...). Il s'agit en fait d'une dimension qui émerge de tout un système sensoriel.

Nos sens sont les canaux par lesquels nous pouvons **accéder à notre environnement, à mesure que nous engageons et poursuivons notre relation avec lui**. Ce sont eux qui nous donnent les éléments pour construire notre monde intérieur, celui avec lequel nous pensons, évaluons, décidons, organisons nos comportements, ...

L'expérience sensorielle est donc la dimension par laquelle nous passons nécessairement pour vivre ce que nous vivons, à l'intérieur de nous-même comme avec l'extérieur. C'est donc aussi à elle que nous pouvons revenir, si nous désirons nous repérer dans notre vie, comprendre notre expérience quotidienne, la faire évoluer, changer.

Commencez à repérer, dans cet exemple, les mots qui vous semblent appartenir à un registre sensoriel particulier (« entendre » : auditif, « image », « jaune » : visuel, « je le sens » : kinesthésique...). Certains mots ne rentrent pas dans ces catégories (« idée », « échangeant », ...) : ils appartiennent au registre digital.

“Je repense à mes vacances quand j'étais tout petit, l'été, chez mes grands-parents. Je revois l'image de la grande maison blanche, à travers les feuilles, avec toutes leurs nuances de beaux verts. Et j'entends le vent qui les agite, et je le sens qui joue avec mes cheveux bouclés en bataille. Je sens aussi une petite égratignure au genou. Les adultes échangent des mots qui se mélangent un peu, de là où je suis, et j'entends un avion à hélices qui ronronne comme par vagues, dans le ciel bleu et chaud de la fin d'après-midi. Je me sens bien, léger, heureux, insouciant, je ne pense à rien, sauf, l'espace d'un instant, à la ballade dans les bois profonds que nous a promis notre grand-père. Je souris déjà à l'idée fugace qu'il pourra nous porter sur ses épaules, et que nous grimperons dans les arbres ; nous découvrirons de nouvelles grottes, en frémissant à l'idée des araignées énormes et pleines de couleurs qui nichent juste au-dessus de nos têtes, ou aux sangliers qui se cachent mais qu'on entend parfois, près

des sentiers qui mènent à la carrière aux papillons jaunes...”

Revenons ici-et-maintenant. Notons dès à présent que nous ne sommes pas “un visuel”, ou “un kinesthésique”, ou “un auditif”. Nous utilisons tous les canaux de représentations dont nous disposons. Simplement, *il arrive souvent que nous utilisions préférentiellement tel ou tel canal plutôt qu’un autre*. Cette préférence peut d’ailleurs *varier selon les contextes*.

Nous utilisons tel ou tel canal sensoriel en fonction de la richesse des représentations dont nous disposons dans ce canal.

Pour prendre un exemple assez schématique, vous pouvez utiliser surtout vos systèmes K et V lorsque vous dévalez une forte pente en ski alpin, avec toute la dextérité qui fait votre renommée parmi vos proches. Et au même endroit, quelques mois plus tard, dans le soleil couchant, vous vous levez du feu de camp que vous avez prudemment allumé, vous contemplez avec émerveillement la chaîne de hautes montagnes qui s’étend majestueusement en face de vous (V), en écoutant le vent qui fait siffler les herbes sèches qui dansent à cette altitude (A). Jusqu’à ce que les vapeurs de votre dîner (O) vous rappellent que vous avez faim (G) après tous les efforts de la journée (K), et vous en profitez d’ailleurs pour enfilez en bon pull douillet (K). De plus, vous pouvez très bien être conscient de ce qui se passe dans un canal (vous écoutez la voix mélodieuse de la personne que vous appréciez tant, A+E), tandis que d’autres informations non-conscientes continuent à guider votre comportement (votre attention baisse malgré tout ça, parce que votre vessie (K) vous suggère poliment que vous devez veiller à votre bien-être physiologique !).

### **Notre expérience sensorielle : matériau de notre expérience subjective**

C’est à partir de tous ces systèmes sensoriels que nous pouvons percevoir. Pour chacun d’eux, nous “élaguons”, dès la perception, les informations fournies. Nous ne gardons que certaines d’entre elles.

Reportez-vous au chapitre sur les méta-modèle et les outils du langage pour les processus d’apprentissage par lesquels nous construisons notre « réalité » : Généralisations, Distorsions, Sélections.

Nous construisons concrètement notre vie à partir des représentations sensorielles subjectives que nous organisons entre elles.

En combinant ce que nos sens nous offrent, en établissant des liens, en codant d’une certaine manière plutôt qu’une autre, nous construisons des cartes de ce qu’est, pour nous, notre réalité. Ces cartes sont d’une richesse considérable, et pleines de mouvements. Elles sont aussi en perpétuels réaménagements, révisions ou renforcement, enrichissements, mutations, réorganisations partielles...

Ces cartes constituent notre monde intérieur. Nous l’appellerons aussi notre expérience subjective. Il n’y a pas d’instruments de laboratoires pour la mesurer ; elle n’a pas de forme physique. On ne peut pas la mettre à l’extérieur de nous-mêmes ; *on peut simplement la communiquer en partie, en la traduisant, selon nos capacités, en comportements*<sup>1</sup>.

---

**Notre « modèle du monde » est la « carte » que nous dessinons en interagissant avec notre environnement.**

---



---

**Interagir est donc aussi le moyen que nous avons pour communiquer, transmettre, utiliser notre modèle du monde.**

---

### **Un monde de relations**

Notre expérience subjective s’organise en plusieurs pôles interdépendants<sup>2</sup>.

- Notre *physiologie et nos comportements* sont le résultat du fonctionnement de tout notre système biologique, support de ce que nous vivons. C’est à partir de ce support que nous percevons, agissons, ... C’est dire son importance, jusque dans nos plus profondes pensées, et même les plus rationnelles...
- Nos *états internes* sont nos émotions, sentiments, ... le résultat global de nos représentations à un moment donné.

Nous les abordons particulièrement dans le chapitre consacré aux stratégies.

- Nos *processus internes* sont la démarche par laquelle nous

agençons nos représentations VAKOG-DE en vue d'obtenir un certain résultat (raisonnement, ...). C'est le cheminement de mes pensées, et de tout ce qui s'agence à ces pensées, les soutient, les forme, les communique dans mon comportement.

Par exemple, je peux voir un chat qui traverse le chemin sur lequel je marche ; je pense alors à celui qui vient se nourrir régulièrement chez nos voisins ; et ces voisins qui font si bien la cuisine ; et c'est agréable et convivial de déjeuner chez eux.

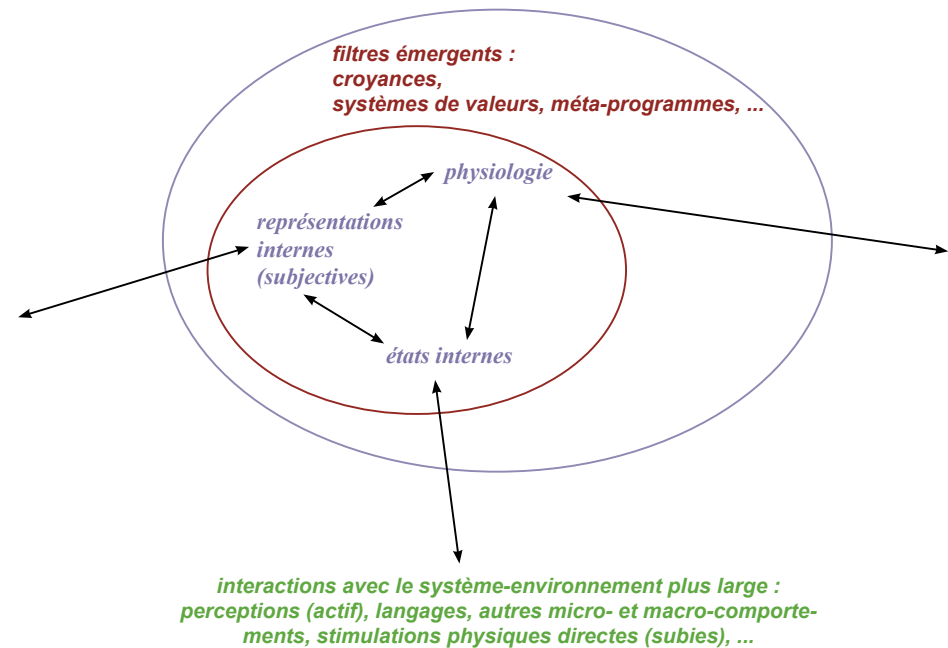
Une stratégie de décision est un exemple de processus interne.

Les représentations utilisées peuvent être :

- **Internes**. Elles correspondent à ce que nous avons pu vivre dans notre passé, ce que nous pourrions rencontrer dans notre avenir, et ce que nous pouvons inventer : ce sont en quelques sortes des **représentations virtuelles**. Et toutes virtuelles qu'elles sont, nous pouvons les utiliser de manière très pragmatique, ici-et-maintenant, comme de véritables ressources pour ce que nous vivons concrètement ;
- ou correspondre à **ce que nous pouvons percevoir ici-et-maintenant** de notre environnement externe, ainsi que de notre corps (proprioception).

Nous utilisons ces 2 types de représentations de manière complémentaire, et ce assez constamment.

### L'expérience subjective : un système cohérent à plusieurs dimensions



Les « filtres » présentés sur le schéma ci-dessus correspondent à des orientations générales qui émergent de notre organisation subjective et régissent :

- nos **perceptions**,
- les processus par lesquels nous **évaluons** ce que nous vivons,
- nos **attitudes**, positionnements, **comportements**.

Chacune des dimensions présentées sur ce schéma est une porte d'entrée à l'expérience subjective d'une personne, dans un contexte donné, à un moment donné. C'est une organisation systémique. **A chaque configuration particulière dans ce système correspond une expérience particulière.**

C'est donc aussi à travers mes comportements que j'intègre ce que j'apprends. Par exemple, c'est en la pratiquant que je découvre et que je comprends le mieux la PNL, au-delà d'une simple découverte intellectuelle – déjà stimulante – livresque par exemple (et très complémentaire).

Notre **comportement** est le support de notre communication avec notre environnement. Nous pouvons classer sous ce terme, dans un sens large du concept :

- nos processus de **perception** ;
- nos micro- et macro-**mouvements** (engageant notre physiologie)
- notre **langage** verbal, ...

### Nos canaux<sup>3</sup> de représentation

Nous pouvons répartir les représentations que nous utilisons en 3 composantes :

- un canal de représentation **principal** : c'est celui que nous utilisons le plus souvent (par exemple, surtout le visuel), et dans lequel nous sommes le plus à l'aise, à l'intérieur duquel nous avons le plus facilement accès aux représentations, et avec le plus de précision ou de force ;
- un canal de représentation **directionnel**, qui est celui par lequel nous cheminons d'une manière passagère pour atteindre d'autres informations ;
- un canal de représentation **ponctuel**, qui est celui que nous utilisons majoritairement à un moment donné (il peut être le même que le canal principal).

Note 1 : il ne s'agit que de 3 étiquette arbitraires dont le seul but est de nous repérer à travers ce que nous observons du fonctionnement d'une personne.

Note 2 : comme la plupart des distinctions que nous faisons en PNL, il est important de garder à l'esprit que la distinction que nous opérons entre les 3 canaux de représentations est contextualisée :

Par exemple, mon canal principal peut être le canal visuel dans un contexte où je réfléchis à un nouveau projet professionnel, et passer au canal kinesthésique lorsque je fais une pause pour me détendre ou que je me réveille à l'eau fraîche en montagne dans les brumes du petit matin.

Quels sont les moyens de connaître le canal de représentation qu'utilise une personne dans un contexte donné ?

- **Observer les prédicats** qu'elle emploie, c'est-à-dire les mots reliés spécifiquement à un canal (« couleur », « voir », « éclairer », « perspective », ... -> V).
- **Observer les mouvements rapides des yeux** (et parfois très légers) : selon le schéma des « clés d'accès visuel » présenté page suivante. Ces « clés d'accès visuel » sont un moyen pour calibrer et conduire.

Nous voyons cela dans la partie "Communiquer" du manuel.

Parfois, ces deux types d'observations concordent ou sont en léger décalage dans le temps ; d'autres fois, les prédicats indiquent un canal tandis que les mouvements des yeux en indiquent un autre. Il peut alors s'agir :

- d'une **synesthésie** (deux informations sensorielles de canaux différents sont associées)
- ou de deux représentations simultanées mais indépendantes
- ou encore l'un des canaux tient lieu de canal directionnel, et mène à l'autre qui est le canal principal ou ponctuel. Dans ce cas, nous considérons que **ce sont les prédicats qui correspondent au système principal**.

Les mouvements des yeux sont simplement un indicateur précieux du canal utilisé par une personne à un moment donné, dans un contexte donné. Les recherches en PNL ont vérifié qu'il existait un lien neurologique entre ces micro-mouvements et les systèmes sensoriels utilisés. Le schéma qui suit est valable pour 85 % des personnes droitières environ. Pour utiliser ces informations, vous pouvez vérifier si la personne qui est en face de vous correspond ou non au schéma (en lui demandant de s'imaginer ceci, ou d'écouter la voix de telle personne, ou de ressentir telle sensation, ...). Si ce n'est pas le cas, reconstruisez un schéma sur mesure. Cela peut prendre moins d'une minute.

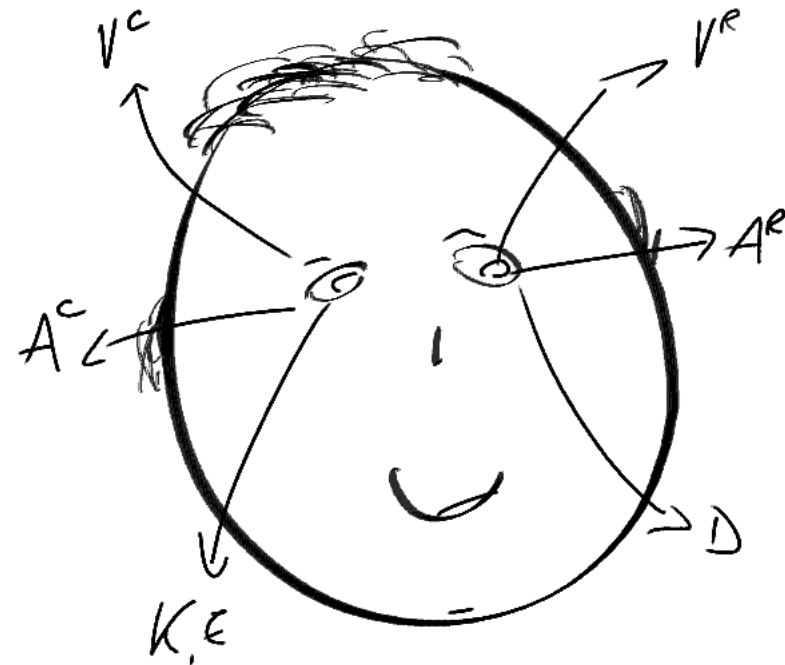
Rappelons donc que l'objectif de cet outil est de donner matière à observation, pas à interprétation !

Voici donc une personne, sympathique et respectable, en face de vous :

Notations :

- V pour Visuel
- A pour Auditif
- K pour Kinesthésique
- E pour Emotion ou autre état interne
- D pour Digital (souvent noté aussi Aid pour « Auditif Interne Digital » ou « Dialogue interne »)
- C pour Construit (la personne crée une représentation sensorielle nouvelle)
- R pour Remémoré (elle accède à une représentation sensorielle qu'elle a déjà rencontrée)

Précision : les yeux défocalisés (« dans le vague ») indiquent (à vérifier à chaque fois) que la personne accède à son système de représentation principal à un moment donné, ou à plusieurs canaux en même temps.



Les mouvements de ses yeux vous indiquent le type de représentations qu'elle utilise pour expérimenter ce qu'elle vit à ce moment-là.

Important : ce schéma ne permet pas de connaître le contenu des représentations d'une personne, simplement les canaux de représentation qu'elle utilise. La PNL est très puissante parce qu'elle s'intéresse essentiellement aux **processus** et assez peu aux contenus.

Si vous lui posez une question,

- votre interlocuteur va aller chercher telle ou telle représentation VAKOG-DE pour pouvoir vous répondre ;

- fréquemment, ses yeux vont alors avoir plusieurs mouvements différents avant sa réponse (canal directionnel puis canal ponctuel) : nos pensées (processus internes) peuvent être décrites comme des séquences de représentations sensorielles (ce que l'on appelle « stratégies », concept central dans la pratique de la PNL) ;
- parfois, ses yeux vont tout de suite se fixer dans une position particulière, et il vous donne rapidement sa réponse. Mais, dans ce cas, au moment où il ouvre la bouche pour vous répondre verbalement (s'il la fait), il vous a déjà répondu qu'il s'agit d'une image (mouvement vers le haut), ou d'un son (horizontal), un ressenti (en bas à votre gauche – sa droite), un dialogue interne (il se dit que... ; vers le bas, à votre droite – sa gauche) ; si il a déjà rencontré l'éventuelle image ou le son (vers votre droite) ou si il les invente pour l'occasion (vers votre gauche).

Attention : ce « branchement » peut varier d'une personne à l'autre et nécessite donc, pour l'utiliser de façon rigoureuse et en apprendre quelque chose d'utile, de le vérifier pour chacun de vos interlocuteurs, en lui posant, par exemple, des questions dont la réponse doit l'amener dans tel ou tel canal de représentation (« As-tu déjà vu... »).

### Autres repères utiles

Les gestes, les postures et la voix peuvent aussi m'informer sur le type de représentation qu'utilise mon interlocuteur. Les yeux sont des indicateurs très fins qui permettent de « suivre » une séquence de représentation, canal directionnel compris.

Les gestes, postures et la voix sont des indicateurs plus globaux : ils informent sur le canal principal de mon interlocuteur à un moment donné.

Attention, ce ne sont que des généralisations utiles...

- **Visuel** : posture redressée et petits mouvements du corps, respiration parfois saccadée et dans le haut de la cage toracique, mouvements des mains vers le haut à hauteur des yeux, voix vers les aigus et au rythme assez rapide.
- **Auditif** : mouvements des mains horizontaux à hauteur du buste, respiration vers le milieu des poumons, voix nuancée dans le ton

comme dans le rythme (globalement moins aigu que dans le visuel), parfois tête légèrement de côté (« tendre l'oreille »).

- **Kinesthésique** : corps bien « posé », mouvements du corps rythmés (vitesse variable), mouvements des mains vers le bas, au niveau du ventre, respiration ample au niveau du ventre, voix grave assez lente, parfois « vibrante ».

Il m'est très utile d'apprendre à reproduire volontairement (et confortablement) ces 3 familles posturales,

- Pour m'installer dans un état plutôt qu'un autre et **accéder** à toute la richesse d'un système de représentations que je n'aurais pas forcément exploré spontanément (cf ; chapitre sur les Ressources)
- pour me **synchroniser** sur l'expérience subjective d'une personne (cf. chapitre Communiquer)
- et **conduire** cette expérience vers un objectif.

Tous les outils de la PNL exploitent ces informations centrales, d'une façon parfois assez élaborée bien sûr, mais cela aussi vous l'intégrerez... en pratiquant.

En fait, avant même que votre interlocuteur ne vous réponde consciemment, vous saurez peu à peu recueillir toute une palette de réponses inconscientes qu'il vous aura pourtant déjà données : il vous apprendra comment il organise ses pensées, ses repères, ses croyances, ses évaluations, ses décisions, son vécu, ses limites et ses ouvertures. Nous verrons donc en Praticien comment toutes ces informations sur les types de représentations utilisées et les séquences qui les relient sont importantes pour communiquer et changer avec élégance.

# LES SUBMODALITÉS

Ce sont des éléments aussi discrets que *déterminants* à l'intérieur de notre expérience subjective. Les submodalités (ou "sous-modalités") sont les plus petites composantes d'une représentation. Elles existent *pour chaque modalité sensorielle*.

Par exemple, pour une représentation visuelle donnée, vous pouvez regarder s'il s'agit d'une image *lumineuse* ou *sombre, nette* ou *floue*, plus ou moins *colorée*, un *film* ou une *diapositive*, si vous vous trouvez *à l'intérieur* de l'image ou si vous la regardez *de l'extérieur*.

Il existe des submodalités "*analogiques*" et d'autres "*digitales*".

Vous pouvez vous reporter à la liste de submodalités à la fin du chapitre «Ressources».

- Les analogiques sont celles qui peuvent prendre toute une gamme de valeurs (par exemple, *l'intensité* des couleurs : de très terne à très vive),
- tandis que les digitales ne peuvent prendre *que deux* valeurs : oui ou non (par exemple, associé/dissocié est une submodalité visuelle digitale : vous êtes dissocié(e) ou vous ne l'êtes pas ; il n'y a pas d'autre possibilité que ces deux-là.

Les submodalités « associé » / « dissocié » sont utilisées dans le chapitre sur les Ressources.

## Quelle est l'utilité pragmatique des submodalités ?

Elles régissent autant le *sens* et *l'intensité* de ce que nous vivons que le fait l'organisation des représentations entre elles. Par exemple, chez certaines personnes, si on augmente la luminosité et la taille de la représentation visuelle d'un souvenir ou d'un objectif, cette représentation va devenir très

forte *émotionnellement*. Parfois, c'est approprié, parfois non.

Les équivalences complexes sont un type de relation entre certaines représentations et/ou réseau de représentations. Ce concept, qui fait partie de la famille des processus d'apprentissage nommée Distorsions (cf. HFI plus loin dans ce chapitre) est abordé dans les Outils Linguistiques du chapitre Communiquer.

Autrement dit, comme vous pouvez l'expérimenter dans certains protocoles simples ou au cours de certaines démarches (décadrage de croyances, par exemple, cf. Master), *il y a des ÉQUIVALENCES COMPLEXES entre le codage en SUBMODALITÉS et les ÉTATS INTERNES vécus* (processus), indépendamment du contenu. Les submodalités dont la valeur détermine le plus l'expérience d'une personne sont appelées submodalités critiques.

Par exemple, varier la provenance d'un son aura beaucoup de répercussion sur mes états internes lorsque je pense à un paysage, tandis que faire varier certaines autres submodalités auditives aura peu d'effet pour moi.

Des protocoles utilisant les submodalités sont proposés dans la partie "Ressources" du manuel. Leur rôle dans les croyances est abordé dans la partie consacrée au changement formel de croyances, en Master.

Enfin, les submodalités déterminent ce que nous savons et ce que nous n'arrivons pas à *comprendre*, ainsi que *nos façons de comprendre*. Elles sont très importantes dans *la structure et la force de nos croyances et dans nos visions du monde*.

# PETITE PARENTHÈSE SUR LE LANGAGE VERBAL

Il est en lien étroit avec nos représentations et avec l'organisation de ces représentations entre elles<sup>4</sup>. Toutefois, ce lien est loin d'être simple et direct !

Le langage digital est l'un des moyens d'accéder à mon expérience subjective et de la communiquer, de la structurer et de la transformer.

Nous abordons ce point, ainsi que l'utilisation pragmatique puissante que fait le Praticien PNL du langage, dans la partie consacrée aux outils linguistiques, dans la section "Communiquer".

Sauf pour des gens très entraînés à se "détacher" de leur expérience subjective pour la figer dans des théories abstraites et confuses, comme beaucoup de psychologues le font dans les universités françaises, le langage verbal recèle généralement de nombreuses *portes d'entrée aux représentations sensorielles*. Chaque mot (digital) directement relié à une représentation sensorielle est appelé "*prédicat*". Les prédicats sont utiles à *observer finement*, dans le cadre d'une relation constructive (cf. chapitre « Communiquer »).

A travers les prédicats employés par une personne, on peut déceler :

- le type de *canal sensoriel* utilisé

"Je vois d'ici les nouvelles opportunités de plaisir offertes par cette formation"

- des indications précieuses sur la manière dont *nous utilisons les submodalités pour gérer notre expérience*

"Avec un peu de recul, je me suis senti plus léger et tout s'est présenté très clairement."

- les *liens* et *imbrications* de nos représentations entre elles (reportez-vous à la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées, ou "Découpage", dans la partie suivante, ainsi qu'aux outils linguistiques dans la section "Communiquer").

Le langage verbal permet de poser une *étiquette digitale* sur notre expérience subjective à un moment donné. Mais mettre une étiquette digitale (un mot ou une phrase) sur notre expérience participe aussi à lui *donner un sens* (ou à *transformer* celui qu'elle avait déjà).

Par exemple, si je vois une maison bien particulière de mon enfance, et que j'entends certaines voix autour de moi, tout en ressentant un dynamisme et une légèreté dans mes mouvements, je peux rajouter à cet ensemble organisé de représentations du digital. Ce digital répond à la question : "Qu'est-ce que cela signifie pour moi ?". Je peux répondre, par exemple : "Etre libre de bouger et d'observer, c'est quelque chose de très important pour moi depuis que je suis un gamin".

C'est mon état interne qui détermine si le sens verbal que je donne à mon expérience peut correspondre à ce que je vis ou non.

C'est le sens que *je fais émerger* ici-et-maintenant de cette expérience globale, *à condition qu'il puisse s'agencer à l'état interne* que j'expérimente à ce moment-là. Ces mêmes représentations avaient probablement un tout autre sens quand j'étais vraiment ce gamin. Le digital est une étiquette que j'accrole tant bien que mal à ce souvenir *aujourd'hui*, en fonction de tout le reste de mon expérience depuis (il n'y avait peut-être pas de digital sur cette expérience-là à ce moment-là !). La question de savoir si le sens existe sans que nous lui donnions une expression digitale est intéressante. Digitaliser est très cher à notre civilisation et nous accordons une importance de premier plan à cela. Toutefois, nous croyons que les expériences ont du sens en-deçà de l'abstraction digitale. En particulier, *les sensations K et les états internes E associés à ces représentations sensorielles sont très importants*.

De la même manière, il est souvent utile aux gens de notre culture de *nommer* les états internes pour pouvoir y accéder, les exprimer, les vivre et

les modifier. C'est à la fois utile et à double tranchant : en voulant donner une forme digitale à un processus (et le contraindre dans une logique particulière à la langue que nous employons), on *modifie* ce processus en même temps que l'on apprend à y *accéder*. D'où un intérêt concret et très pragmatique des Méta- et Milton-Modèles (cf. “Les outils linguistiques”, dans la partie “Communiquer” du manuel).

Note : Cette question - reconnaître qu'accéder à des processus consciemment modifie irrémédiablement ces processus - est fréquente aujourd'hui. Pour étudier le comportement des rats, en éthologie, on les met dans des boîtes et des dispositifs particuliers, et on leur fait subir des événements inhabituels pour eux. Donc, à la fois, quand on se donne les moyens de connaître leur comportement, on est déjà en train d'étudier quelque chose qui n'était pas leur comportement dans leur milieu naturel, quand nous n'étions pas là pour les observer et qu'ils vivaient à leur manière.

*Ainsi, agir, c'est transformer ce sur quoi l'on agit.* Mettre sous une forme consciente en est un cas particulier. Le langage rentre dans ce cadre-là. C'est cela, le thème principal de l'épistémologie appelée « constructivisme ». La question a été portée sur la place publique d'abord par la Physique quantique, mais on s'est depuis rendu compte que l'on s'y frotte dans n'importe quelle situation relationnelle. La bonne nouvelle, c'est que des professionnels usent déjà de cet état de fait comme d'un outil thérapeutique puissant.

Il existe encore d'autres intérêts, quand on pratique la PNL, à connaître et user de certains schémas du langage (“Joute Oratoire”, etc...). Ils sont explorés en Maître-Praticien.

# LES POSITIONS PERCEPTUELLES DE BATESON

## Enrichir nos angles de vue et d'action

Asseyez-vous. Dans cette position, vous pouvez voir, entendre

et ressentir des représentations internes ou externes qui vous parlent de vous. Et, tandis que vous explorez confortablement ces informations, vous pouvez profiter ainsi de cet état, un moment.

Puis vous pouvez, au fil de vos pensées, vous imaginer une personne qui échange avec vous. Et vous pouvez alors vous imaginer à la place de cette personne, dans sa peau, à voir ce qu'il y a à voir avec ses yeux, à entendre ce qu'elle entend, à se dire ce qu'elle se dit et à ressentir ce qu'elle ressent. Et, de cette nouvelle position que vous expérimentez, vous pouvez voir et entendre la personne que vous êtes et qui se trouve là, en face de vous. Et de là, beaucoup de choses sont différentes et intéressantes.

Enfin, vous pouvez vous extraire de cette situation imaginaire et vous voir, là, maintenant, assis(e) sur un siège. Et vous pouvez voir une personne (vous), les yeux perdus dans le vague, avec une certaine posture et une respiration particulière, et vous pouvez vous dire des choses comme : “Cette personne est en train de faire une expérience intérieure particulière. Peut-être qu'elle apprend des choses nouvelles sur elle-même, je ne sais pas lesquelles”. Et, de là où vous vous observez, vous pouvez aussi observer l'autre personne imaginaire qui échange avec celle qui est assise là. Et vous pouvez observer comment elles interagissent, comment se coordonnent leurs mouvements mutuels, comment évoluent leurs tons de voix et aussi leurs rythmes ; et en fait, alors que vous faites tout cela, vous pouvez vous autoriser à découvrir beaucoup de choses observables et très concrètes, sur la manière de vivre cette situation par la personne qui est assise ; et vous avez là une foule d'informations nouvelles, indépendantes, que vous pouvez recueillir tranquillement, juste en observant, tranquillement installé(e) là où vous êtes, en-dehors de la situation.

Enfin, dès que vous sentez que vous pouvez agréablement revenir ici, dans un état de réceptivité plus habituel, vous pouvez être attentif(-ve) à la position de votre corps, aux couleurs, aux formes et aux perspectives que vos yeux perçoivent directement, en face de vous et en tournant la tête, et aux sons qui vous arrivent

de votre environnement. Bienvenue en vous-même.

Comme vous le propose cette petite induction simple, dans à une situation, nous avons 3 « angles de vue » pour percevoir. Ces trois options sont complémentaires :

### La 1ère position

C'est celle que nous expérimentons lorsque nous utilisons (consciemment ou pas) des informations sensorielles ou digitales centrées sur nous-mêmes :

---

Je suis à l'intérieur de la situation, dans ma peau à moi, à voir avec mes yeux (externe), ou des images de ce qui pourrait se passer autour de moi (passé, présent imaginaire, avenir), etc...

---

Je suis investi(e) dans mes actions, mes perceptions et mon ressenti ; et j'en profite (ou éventuellement je n'arrive pas à m'en détacher).

Attention, c'est différent de la notion "être ici-et-maintenant". Je peux être en 1ère position mais complètement embarqué dans un monde imaginaire, dans une représentation du passé ou de mon avenir, etc...

### La 2e position

C'est celle que j'expérimente lorsque je cherche à me représenter la même situation, mais dans la peau de quelqu'un d'autre que moi et qui s'y trouve.

---

Je me vois de l'extérieur selon ce que je crois que peut percevoir de moi un interlocuteur ou un autre acteur investi dans la même situation que moi. Je me représente adoptant momentanément ses points de vue différents des miens, ses ressentis, à "entendre les choses d'une autre oreille", à faire différemment, et à défendre éventuellement une autre position.

Se mettre en 2e position est très utile pour commencer à varier les angles de vue et découvrir d'autres modèles du monde que le mien propre, pour les comprendre, et revenir en première position pour utiliser ces informations de façon constructive.

Passer momentanément en 2e position permet généralement

de changer, parfois radicalement, le cours d'une interaction,

ou de percevoir d'autres enjeux, d'autres réalités que les seules références de "mon propre nombril".

Attention toutefois à sortir de cette position. **Celui ou celle que je suis est en première position.** Je peux apprendre beaucoup et évoluer en sachant adopter momentanément d'autres réalités que la mienne : techniquement, comportementalement, ou sur le plan des attitudes, etc... Mais les valeurs des autres n'ont pas à devenir les miennes ! Et la manière dont je me définis n'a pas à être dépendante du regard des autres ! Je suis plus et autre chose que le regard que l'on me porte et que ce que je parviens à faire percevoir de moi.

La 2e position est reliée à ce que l'on appelle en PNL le Méta-Programme "Référence Externe" (cf. Maître-Praticien). Il est très important, mais à condition de faire la part des choses entre cette référence externe (qui peut m'enrichir mais qui n'est pas de moi) et l'autre pôle : la Référence Interne. C'est important en particulier pour tout ce qui touche à mon rôle et à mon identité stable (la manière dont je me définis).<sup>5</sup>

### La 3e position

Si un martien arrivait sur Terre et nous observait, en restant en retrait, mes interlocuteurs et moi en train d'interagir dans une même situation, qu'observerait-il ? Son modèle du monde à lui serait probablement à dix mille lieues du mien et de celui de chacune des autres personnes.

---

**La 3e position est celle à travers laquelle j'observe une interaction dont je ne fais pas partie, dont je ne partage pas les règles et qui n'a pas d'enjeu pour moi.**

« Troquer ma peau » momentanément contre celle d'une créature curieuse et pacifique venue d'une autre galaxie que la mienne, discrètement postée près de moi pour m'observer sans se faire remarquer, peut m'apprendre beaucoup sur ma façon de fonctionner, sur les règles du jeu implicites de mes relations, de mes comportements, etc...

Cette manière de percevoir une situation est extrêmement riche d'apprentissages. **C'est un outil de changement très simple et très puissant.** Revenir en 1ère position, après avoir expérimenté la 3e dans une situation précise, est une véritable mine d'évolution : cela permet de s'investir à nouveau dans ce que je vis, en ayant cette fois "fait sauter" quelques carcans et limitations perceptuelles qui bloquaient le modèle du monde dans lequel je

m'étais peut-être un peu trop installé.

#### La 4e position

Je peux faire «comme si» je n'étais plus un individu du système interactionnel en jeu, mais que j'étais ce système.

Par exemple, je me mets à «regarder» et «sentir» la situation comme si j'étais un être vivant à part entière appelé «l'équipe» ; avec mes dimensions propres, mes propriétés irréductibles à celles des personnes qui me composent (compétences, besoins, histoire, vision, projet, gestion de ses ressources et parties, relations avec ses partenaires, ...). Apprendre à considérer une situation de cette façon change généralement en profondeur la façon dont les gens travaillent ensemble et font avancer leur vécu et leurs projets communs ensuite. Utilisé implicitement ou explicitement, ceci est un outil très puissant et particulièrement utile dans une intervention systémique en management.

Ces 4 positions sont 4 positions d'apprentissage complémentaires.

Nous pouvons les explorer une à une dans chaque situation que nous vivons, avons vécu ou dans laquelle nous pouvons nous imaginer.

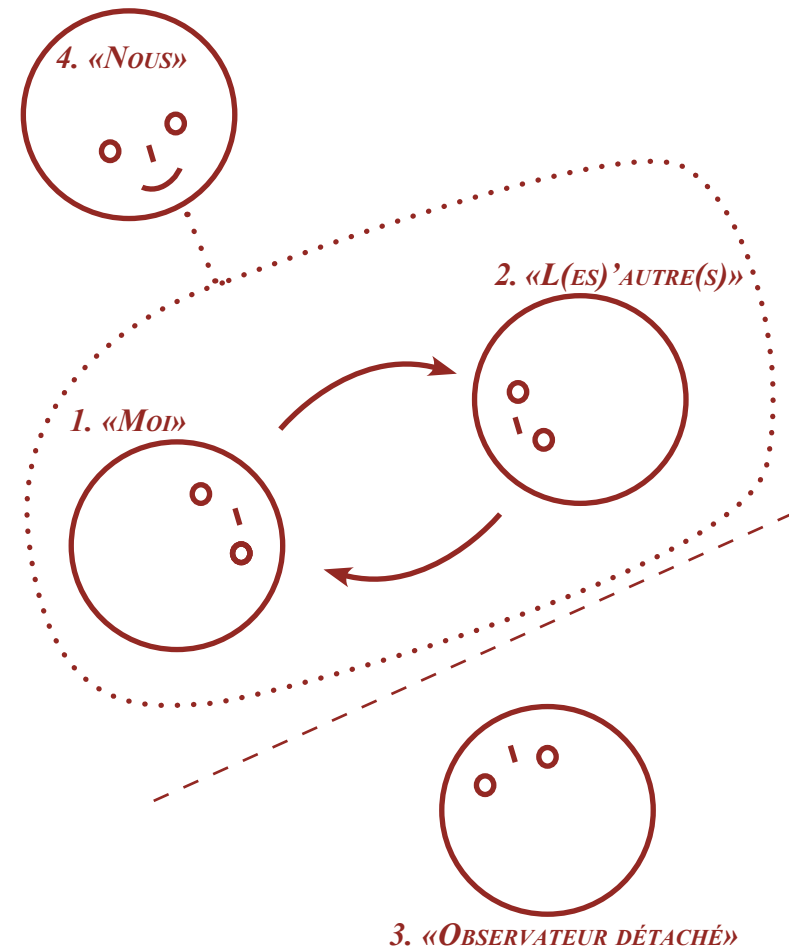
Les positions de Bateson sont abondamment utilisées en formation PNL. Elles permettent de réaliser 3 types d'apprentissages complémentaires sur une même situation : dans certains exercices en sous-groupe, on est tour à tour l'acteur, l'accompagnateur puis l'observateur extérieur. Chacun des participants a un rôle important et complémentaire de celui des deux autres.

Nous les utilisons également dans de nombreux exercices en PNL (en sous-groupes de... 3) :

- un participant «joue» le client (1ère position) : il «vit» une situation ;
- un autre «joue» l'accompagnant qui cherche à comprendre son modèle du monde pour décider des actions pertinentes à réaliser pour atteindre un objectif (2e position) : il est l'interlocuteur du premier, il interagit avec lui mais expérimente autre chose ;
- et un autre, enfin, observe en se tenant légèrement en retrait de leur relation pour en décrypter les rouages. Il est désengagé de la relation : certaines informations sur le vécu lui sont inaccessibles, mais d'autres, sur les processus en jeu, peuvent lui apparaître

clairement.

#### Les 4 positions perceptuelles : multiplier les angles de vue et les possibilités d'apprentissage



De nombreuses démarches et techniques en PNL utilisent ces positions (protocoles, construction d'objectif, modélisation, ...).

De nombreux autres contextes (personnels et professionnels) peuvent profiter de cet *apprentissage de flexibilité perceptive*.

# LA HIÉRARCHIE FONCTIONNELLE DES IDÉES

*L'idée de « détail » puise son sens dans celle de « global », et inversement. Les idées de « Tout » et de « Partie » ont le même genre de relations : opposées, complémentaires et nécessaires l'une à l'autre.*

*Du VAKOG au sens et inversement.*

## Filiation

Comme tout modèle, celui-ci a aussi des racines et un contexte d'émergence. Voici la partie visible de l'iceberg :

Synthétisé à partir du Chunking (« Découpage », dans le jargon de la PNL) et de la Hiérarchie des Idées, de la modélisation des croyances, des modèles linguistiques de R. Bandler et J. Grinder, et en lien avec les niveaux logiques issus des travaux de G. Bateson, et grâce enfin à la curiosité et aux ouvertures des participants aux formations certifiantes.

Nous sommes plus et autre chose que les modèles qui nous décrivent (et que nous créons) !

La Hiérarchie Fonctionnelle des Idées (HFI), souvent résumée à travers le « Découpage » en PNL, est un outil conceptuel très simple et riche.

Son principe de base est que les éléments de notre expérience subjective sont organisés à différents niveaux. Il s'agit de niveaux fonctionnels, et il n'y a pas d'idée de « niveau de valeur » là-dedans. En d'autres termes, *certaines idées sont très locales* et proches de la *perception*, tandis que *d'autres ont de nombreuses ramifications*, sont très *générales* et *beaucoup plus abstraites*.

Notre expérience est une sorte de petite chimie très créative. Vous prenez quelques représentations sensorielles (des « proto-idées ») appartenant à différents canaux. Vous mélangez tout cela en même temps, et votre esprit les organise ; il *crée* une forme avec ce qu'il a. Cette forme nouvelle *émerge* en une nouvelle entité que l'on peut appeler une *idée*. Prenez cette idée et quelques autres, mélangez-les un peu et va en émerger à nouveau *une nouvelle forme qui les englobe et les relie* : il vient de naître une nouvelle idée. Et ainsi de suite... Mais c'est plus complexe que cela. Certaines idées de « niveau » assez bas se combinent sans sourcilier avec d'autres idées plus globales. La HFI est différente de ce que l'on se représente généralement quand on parle de hiérarchie ; elle n'est pas linéaire ; chaque nouvelle idée qui émerge devient une nouvelle entité « autonome », capable d'aller rencontrer n'importe quelle autre idée qui se présenterait sur son chemin. Il n'y a pas de « classe sociale », dans le modèle de la HFI, il n'y a que des degrés d'organisation dans un *réseau* très créatif où chacun à sa place.

Exemple : Prenons l'idée abstraite « La systémique est l'avenir de la psychologie ». Soit. En utilisant les ancrages par exemple, nous pouvons relier à cette idée un Kinesthésique agréable, et nous pouvons créer une nouvelle idée du type « J'aimerais bien participer à la transition entre la psychologie classique et la systémique » : c'est devenu pour nous une valeur.

© Luc Rambaldi 1997-2004 • luc.rambaldi@pragmacoach.com • Manuel distribuable gratuitement en respectant les termes de la licence «copyleft» jointe

**MACRO  
Global  
Abstrait**

*organiser*

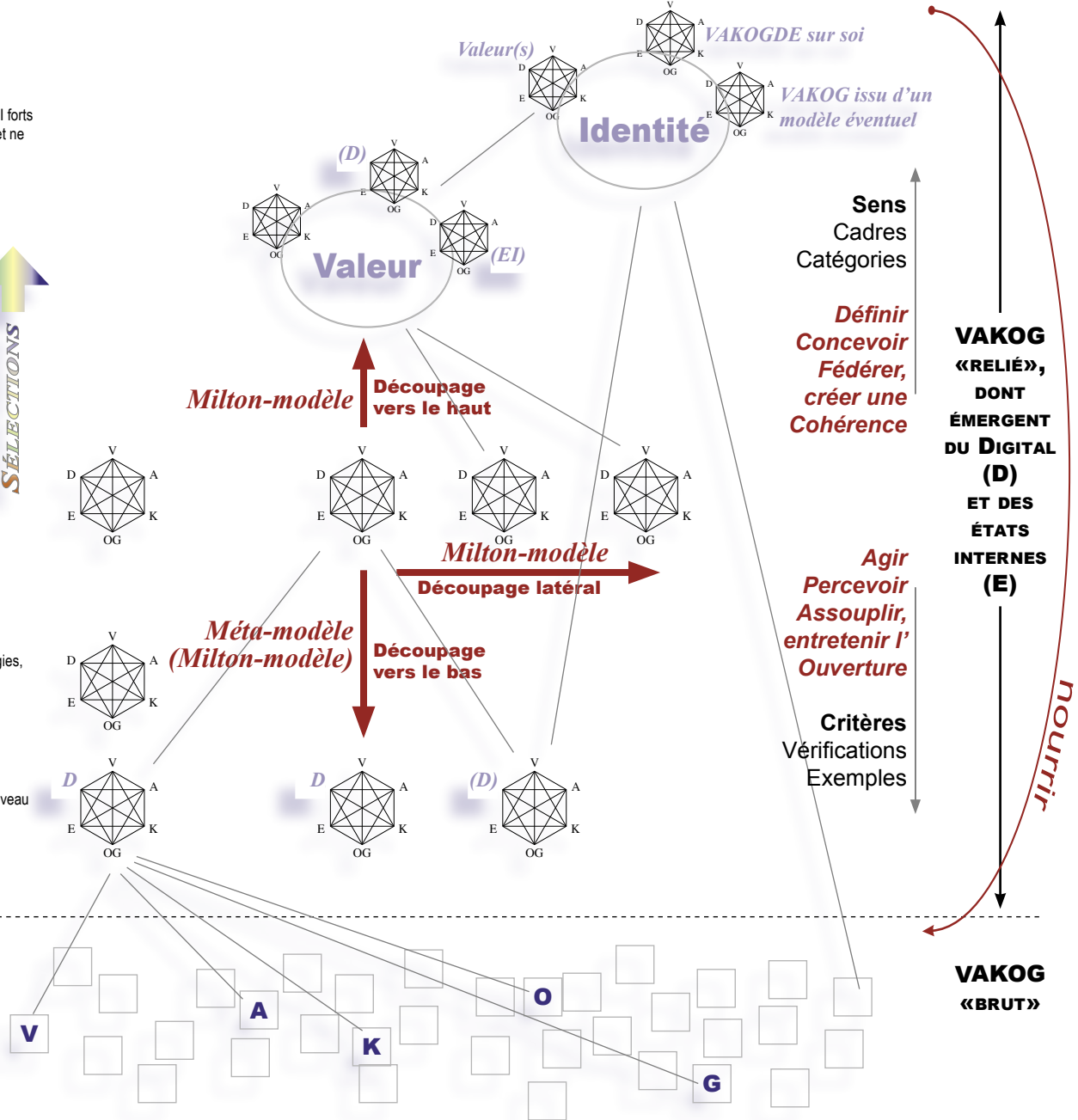
Niveaux de catégories très généralisées et ramifiées : valeurs, identités, ... reliées à des EI forts (même si ces EI peuvent être souvent latents et ne s'activer qu'en certaines occasions)



Catégories de plus en plus construites : stratégies, notion du temps, ...

1<sup>ères</sup> catégories : maison, plaisir physique, ... Niveau où apparaissent les 1<sup>ères</sup> étiquettes digitales

**Concret  
Local  
MICRO**



## Que trouvons-nous aux différents “niveaux” (fonctionnels) de la HFI ?

### A sa base

Toutes nos perceptions sensorielles brutes, directes. Ce qui est très différent de “objectives” ! Simplement, c’est le premier produit que nous sachions utiliser pour penser. Il est construit par notre système neurologique dans notre inter-relation avec notre monde.

### En « remontant » les niveaux

Nous arrivons à des choses beaucoup plus organisées. C’est là que nous retrouvons nos stratégies, nos valeurs, la manière dont nous nous définissons dans différents contextes (rôles, identités, ...).

Exemple : Une représentation Kinesthésique (une tension dans le bas du ventre, par exemple) est au plus bas niveau de complexité de la HFI. En comparaison, un État Interne (la concentration, par exemple), est une représentation très organisée au sein de laquelle plusieurs K ont généralement leur place, associés à d’éventuelles autres représentations VAKOG-DE. C’est ce qui permet à une personne d’attribuer un sens, une valeur à un ressenti : c’est que ce ressenti renferme de nombreux liens avec d’autres éléments de l’expérience. C’est la même différence entre un son particulier (A) et un mot écouté (D). Le second est une représentation assez organisée, le premier une représentation “brute”, “primaire”. C’est un peu comme les couleurs primaires qui permettent d’en créer beaucoup d’autres.

Plus on *monte dans la HFI*, et plus *émerge du sens*. C’est dans ce paysage que naissent et évoluent le *Digital* et les *états internes*. Toute interprétation appartient à cet univers-là, jamais aux données brutes de nos systèmes sensoriels (donc encore moins à une quelconque “réalité objective” hypothétique).

**La « Hiérarchie Fonctionnelle des Idées » est une carte utile mais arbitraire qui n’a pas vocation à décrire la « nature » de notre expérience subjective ; simplement comprendre, se positionner, agir et recueillir du feedback structuré sur un modèle du monde.**

### Principe organisateur et principe écologique

Intégrer *de bas en haut* les différents degrés de complexité et de ramification de l’expérience est un *principe organisateur*.

D’une manière complémentaire, intégrer tous ces niveaux de *haut en bas* est un *principe écologique*.

Les *niveaux les plus abstraits*, les plus éloignés de l’expérience brute, *cadrent*, tandis que les plus grands niveaux de détail, *les plus riches en VAKOG, ancrent ces cadres dans le concret* (« les pieds sur Terre »), leur donnent un corps, et éventuellement peuvent *invalidier* des abstractions trop en décalage avec l’expérience sensorielle (« Dites-donc, vous ne délirez pas un peu, là-haut ? Il y a ici des choses qui nous rappellent à l’ordre ! »).

### La HFI et le Méta-Modèle

Pour accéder, par exemple, à une représentation de qui vous êtes, vous n’avez pas besoin d’accéder à des millions d’éléments sensoriels ayant un rapport avec vous. Il vous suffit d’aller chercher tout au plus quelques images, sons, ressentis, et vous pouvez dire de vous “Je suis quelqu’un qui...” Ces images, sons, ressentis sont, pour vous, représentatifs de qui vous êtes. Et pourtant, avec toutes les représentations qui vous concernent, vous pourriez vous définir de millions d’autres façons !

Les niveaux de complexité les plus élevés de la HFI condensent des pans entiers de notre expérience.

Les niveaux de complexité moins grande (plus proche de la perception) nourrissent cette expérience.

C’est que chaque pas vers le haut de la HFI s’accompagne de tout un ensemble de *Généralisations, Distorsions et Sélections* (cf. « Les outils linguistiques » dans la section consacrée à la communication).

En PNL, on appelle souvent “*découpage vers le bas*” l’action de revenir d’une idée globale vers un plus grand niveau de détail, vers le bas de la HFI. On se rapproche ainsi de l’expérience sensorielle. On précise, on dé-nominalise, on retrouve de l’information qui s’était perdue quand s’était condensée l’idée globale.

De la même manière, on appelle “*découpage vers le haut*” l’action de faire généraliser, construire une interprétation, chercher à définir le sens d’une expérience, etc... C’est l’objectif du Milton Modèle utilisé en langage hypnotique.

Enfin, faire du “*découpage latéral*”, c’est chercher d’autres exemples d’une idée, en restant au même niveau. Par exemple, chercher plusieurs critères pour satisfaire une même valeur. La valeur se situe plus haut que ces critères, et les critères sont tous au même niveau. Le découpage latéral est un moyen pour trouver de nouveaux choix.

## La HFI, les croyances et les niveaux logiques de croyances

De nombreux types de liens peuvent faire se rencontrer des idées (équivalences complexes, cause-à-effet, OU exclusif - c’est aussi une rencontre ! -, etc...). A chaque fois que des représentations s’organisent pour former entre elles **un Tout relativement stable**, c’est une **croyance**. Une croyance est une idée construite, et inversement. Les croyances sont organisées en “niveaux”. Plus elles sont “élevées” dans la HFI, et plus elles sont :

Vous pourrez vous reporter au Méta-modèle et aux autres modèles linguistiques de la PNL pour le type de liens existant entre nos représentations.

- **générales** (elles s’appliquent à un grand nombre de domaines),
- sujettes à **distorsion** (chaque lien qu’elles renferment et qui leur donne naissance - équivalence complexe, ... - est arbitraire et n’appartient pas à “la réalité”),
- et enfin **sélectives** (elles ne représentent que certains aspects jugés “significatifs” de l’expérience, et en écartent d’autres).

En contrepartie, **chaque nouvelle croyance organise mon expérience**, à chaque niveau un peu plus : je passe d’une “soupe” sensorielle (dans laquelle je me noierais) à une expérience ouverte et cohérente (mais/et de plus en plus subjective). **Je peux décider de ce qui est important pour moi et de qui je suis.**

Le modèle de la HFI est plus souple que celui des Niveaux Logiques, mais ils

sont assez complémentaires. La **HFI** définit mieux le “**comment ça marche**”, les Niveaux logiques s’intéressent un peu plus d’une manière opérationnelle au “Qu’est-ce qu’on trouve à quel niveau d’organisation ?”. Par exemple, les stratégies sont à un niveau de complexité moins élevé que les valeurs, selon Robert Dilts. Toutefois, on peut vite s’apercevoir que les niveaux “logiques” ne sont pas si logiques que ça (cf. un peu plus loin).

Note pour les gourmands d’épistémologie : seul un être qui se construit des croyances et organise ainsi ses idées en une expérience de plus en plus subjective peut inventer l’idée “d’idée objective”. Pour dire la même chose dans un ordre différent : l’idée (et le “besoin”) d’objectivité n’existerait pas si la subjectivité n’était pas là pour la faire naître.

## La HFI et l’écologie

Ce point est discuté dans une partie du manuel un peu plus loin (« Compléments utiles »).

D’une manière synthétique, chaque niveau est important, et tous les niveaux de complexité (d’organisation) de l’expérience ont besoin de chacun des autres pour évoluer et vivre d’une manière écologique. C’est une nécessité (même si d’autres critères sont importants pour définir une action écologique).

## La HFI et la créativité

Monter dans la HFI (« Up ») permet d’organiser les idées et d’en faire émerger certaines qui vont pouvoir fédérer des pans entiers d’expérience. Redescendre (« Down ») permet d’aller chercher différents critères pour “asseoir” une idée, et l’enrichir en la re-connectant avec l’immense “banque de données” de l’expérience VAKOG. En associant ces mouvements à celui du découpage latéral, on peut obtenir des choses très intéressantes pour créer :

Par exemple :

Down + Up + latéral : recadrage de sens, ...

Up + Down + latéral : recadrage de contexte, métaphore, ...

Down + latéral : “généraliser” la portée d’une idée (en trouvant d’autres contextes qui s’y rapportent, d’autres choix pour

l'exprimer), etc...

## La HFI et les métaphores

On peut par exemple se demander ce que l'on veut tirer d'important à partir d'une situation concrète (une stratégie, une valeur, ...) : *Up*. Puis on peut aller chercher un autre domaine de la vie (éventuellement imaginaire) : *latéral*. Enfin, on redescend (*Down*) chercher ce qui peut représenter cette valeur ou cette stratégie dans cet autre domaine.

Vous pouvez ainsi inventer de très belles histoires dans lesquelles vous pourrez communiquer d'une manière très indirecte des éléments utiles à l'expérience d'une ou plusieurs personnes (pour éduquer des enfants, par exemple). Vous pouvez aussi aller chercher un petit événement de votre vie quotidienne, qui traduira de façon simple et indirecte un thème important pour résoudre un problème, "tout en parlant d'autre chose".

Milton Erickson adorait distribuer ce genre de friandises : ses séances de thérapie étaient truffées de petites anecdotes simples tirées de sa vie personnelle, ou d'analogies avec de petites choses de la vie quotidienne (le réfrigérateur, le gazon, une plaque de glace prenaient dans ses actions une valeur métaphorique porteuse de changements profonds, durables et créatifs).

Ou encore, si je vous dis : "A est à B ce que C est à D", vous devez remonter chercher (Up) ce qui peut bien relier A et B : il est nécessaire pour cela d'élargir le cadre. Puis seulement on peut redescendre comprendre ce qui relie C à D. Le type de relation est le même, seuls la forme ou le domaine d'application changent.

Exemple : "Les gourous sont à l'esprit ce que la fiente est à l'oiseau". Ou une petite phrase connue : "Un homme sans femme, c'est aussi absurde qu'un poisson sans bicyclette".

Ceci peut être aussi utilisé comme un puissant moyen d'induction hypnotique dans la vie quotidienne...

Avec un minimum d'imagination (c'est-à-dire beaucoup moins que ce

dont vous êtes capable), vous pouvez guider votre création de métaphores très utiles, en suivant d'un doigt imaginaire le tracé léger de la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées.

Et souvenez-vous : vous êtes aux métaphores ce que les paysages sont à la peinture.

La HFI est un modèle, rien qu'un modèle. Ce modèle est utile, il est créé pour nous simplifier la vie et guider l'action, et il le fait très bien. On représente visuellement la HFI comme une sorte de pyramide avec une base très large et une forme qui se resserre en montant. C'est pratique de l'appliquer à un contexte particulier avec lequel vous voulez travailler (sur les croyances, les métaphores, la prise d'information, l'évocation hypnotique, etc...). C'est une représentation locale, dont découle le terme "hiérarchie" et la représentation pyramidale qui rappelle celle des organigrammes des entreprises classiques. Mais une représentation plus "scientifique", plus épistémologique (mais moins fonctionnelle pour notre travail pragmatique) serait de représenter tout cela comme un réseau : avec des niveaux d'organisation (mais assez peu nombreux), et des recouvrements multiples entre divers niveaux différents. Un réseau de routes avec des noeuds, des carrefours privilégiés, des ponts et bretelles, des itinéraires secondaires, des villes et des déserts, ...

## La HFI est non-linéaire : elle est systémique

On peut illustrer ce point avec un exemple anodin. Si l'on prend une catégorie appelée « oiseaux », située à un certain niveau de la HFI, on peut trouver, au niveau du dessous, « rossignol », « canard » ou « autruche », par exemple. Et si l'on se place au niveau en-dessous de « canard », on peut trouver « bec », « patte palmée », « plume », ... Sous « bec », on pourra trouver « orange », « arrondi », etc...

Toutefois, il est très facile de remarquer que « arrondi » s'applique à des millions d'autres objets ou trajectoires dans notre stock illimité de VAKOG, de même que « orange ». De nombreux autres oiseaux que le canard ont un bec, et même un mammifère comme l'ornithorynque. On pourrait vouloir définir un oiseau comme un animal volant, mais là encore cela ne suffit pas, car, par exemple, l'autruche vole à peu près aussi bien qu'un fer à repasser, et d'autres animaux que les oiseaux savent voler.

On peut trouver une foule de contre-exemples pour appuyer ce point : la hiérarchie n'est plus ce qu'elle était... Le mot « hiérarchie », dans l'expression HFI, est simplement l'invitation à utiliser une *représentation locale très simplifiée et pratique*.

Nous vous renvoyons à Edgar Morin qui développe tout cela d'une manière très (très, très) riche (La Méthode, aux éditions du Seuil).

Et cela illustre une idée systémique : Ce n'est pas un élément qui définit un objet ; c'est d'une relation subtile et singulière, souvent complexe, entre différents éléments dont les chemins se rencontrent, qu'*émergent* de nouveaux processus et une nouvelle entité. Ainsi, certains éléments peuvent prendre part à plusieurs entités distinctes, ...

En retour, les entités et processus émergents re-définissent partiellement les relations qui les produisent et les éléments qui en font partie... C'est toute une histoire !

Mais *ce qui nous intéresse pragmatiquement*, sachant que cette histoire existe, que nos schémas ne sont que schématiques et n'ont de raison d'être que pratique, *c'est de pouvoir nous repérer. Le découpage en PNL est concrètement très pratique* ; les *Méta- et Milton-Modèles font des merveilles dans une foule de relations personnelles et individuelles*.

La HFI n'est pas une théorie descriptive de la réalité. Elle est autre : c'est un outil abstrait, mais un outil de modélisation.

## La HFI est un outil de modélisation

Nous l'avons vu avec ce qui la relie à la créativité, aux métaphores, ainsi qu'avec son schéma global.

Nous pouvons maintenant examiner quelques autres schémas pouvant représenter de manière synthétique le principe suivi par certains protocoles ou certaines démarches typiquement PNL.

### Recadrer le comportement d'une partie

Le schéma qui suit est tout à fait complémentaire du protocole. Il en synthétise le principe. Bien sûr, il convient d'y rajouter toutes les capacités relationnelles incontournables que l'on apprend à développer en PNL (calibrer, se synchroniser, conduire, ...).

### La négociation entre parties

## Un triple mouvement écologique

- *Élargir le cadre* de référence d'une représentation ou d'une idée permet de donner un sens à cette représentation.
- Se promener à un même niveau d'organisation sert à *rechercher d'autres exemples et d'autres options* ; cela enrichit les possibilités d'expression à l'intérieur de ce cadre (et peut éventuellement, en retour, pousser ce cadre à évoluer : c'est un moyen d'évolution des valeurs, cf. Master PNL).
- Enfin, tout cela n'a... de sens que si c'est pour *l'ancrer* d'une manière ou d'une autre *dans l'expérience vécue concrètement (VAKOG)*. On puise dans cette expérience tous les matériaux de construction, et on l'enrichit en retour des formes de nouvelles réalisations et de nouvelles ouvertures perceptives.

Chacun de ces 3 aspects est complémentaire des deux autres et c'est à leur rencontre qu'émerge toute évolution écologique. Toute, vraiment toute ?

Note : Ces 3 mouvements sont utiles à garder à l'esprit dans de nombreuses situations quotidiennes. Si, par exemple, vous allez démarcher auprès d'une entreprise que vous ne connaissez pas, vous allez devoir, lors des premières secondes de votre premier contact, procéder à un premier découpage. Même grossier. Puis vous allez utiliser le feed-back qui ressort de ces premières secondes pour vous promener sur ce triple mouvement et affiner votre découpage. D'une façon synthétique, pour établir le rapport (relationnel), il est nécessaire de trouver un cadre (un découpage, large ou petit). Et comme le rapport vous ouvre sur une ou plusieurs autres personnes, autant choisir que ce découpage soit très orienté vers du VAKOG externe (tourné vers les autres et vers l'environnement, découpage assez bas), plutôt qu'interne (idées a priori, centrées sur votre expérience, découpage assez haut).

Repères rapides...

- *Nos représentations sensorielles brutes peuvent s'organiser entre elles pour donner des idées construites. A leur tour, ces idées peuvent se relier, interagir, se rencontrer et faire ainsi émerger des idées encore plus construites. Et ainsi de suite.*
- *Dans notre expérience subjective cohabitent tous ces niveaux de construction. On pourrait la représenter schématiquement comme un réseau, un tissu de relations de plus en plus complexe(s) entre nos représentations.*

- *Pour nous représenter un thème-idée d'une manière utile en PNL, on peut "mettre à plat" une partie de ce réseau regardé à la loupe, un peu comme on trace une carte plate d'un territoire alors que la Terre est ronde et sculptée de reliefs. La "hiérarchie" des idées n'est donc que fonctionnelle ; l'organisation de notre expérience subjective n'est pas si pyramidale que le schéma : notre expérience est un phénomène complexe, seul le modèle peut être limpide.*
- *Des propriétés nouvelles émergent de manière systémique à chaque construction plus large : par exemple, les stratégies, le langage verbal, les états internes et les valeurs, etc... Pour cela - et en contrepartie - nous utilisons les processus de Généralisation, Distorsion et Sélection.*
- *On peut donc se repérer avec la HFI à chaque fois que l'on utilise le Méta-Modèle (découpage vers le bas surtout, pour faire préciser ou retrouver l'expérience sensorielle), le Milton-Modèle (découpage vers le haut surtout, pour motiver ou élargir le sens à de nouveaux horizons). La HFI nous est aussi utile pour décider de l'écologie d'une action, pour construire des métaphores ou pour comprendre certains protocoles et démarches de PNL.*

## LES NIVEAUX LOGIQUES DE ROBERT DILTS

Robert Dilts et Judith DeLozier ont été des étudiants de la première heure de John Grinder et Richard Bandler. Ils ont ensuite quitté le nid et fondé leur propre organisme, aujourd'hui Dynamic Learning Center, en Californie, aussi connu sous l'appellation NLP University du fait de ses liens avec l'université de San Francisco.

Dilts est l'une des grandes figures de la PNL. Nous vous conseillons d'assister au moins une fois à l'un de ses séminaires.

« Bob » Dilts est très productif. Il écrit de nombreux ouvrages, donne des séminaires dans le monde entier, réalise des interventions puissantes ici et là (la cure de rajeunissement récente de FIAT, par exemple). Il est très créatif, un poil visionnaire et participe beaucoup à la PNL. On peut apprécier un peu moins la « technicisation » de certains outils, à chacun d'en juger. Toutefois, il sait transmettre sa foi en une certaine forme de PNL cohérente et évolutive.

Tout honnête PNLIen moderne doit avoir entendu parler de (et trouver l'occasion d'expérimenter au moins une fois) ses deux modèles vedettes (parmi d'autres) :

- Les niveaux logiques (et ce qu'il appelle les niveaux « neurologiques ») ;
- La Ré-empreinte.

### Bref aperçu de la ré-empreinte

Il s'agit d'un outil de changement de croyance réputé pour sa puissance, et qui occupe une place dans certains programmes de Master en PNL. Son principe rappelle beaucoup celui du Changement d'Histoire Personnelle. On s'intéresse à une expérience douloureuse dans laquelle la personne s'est forgée une croyance limitante sur elle-même et ses relations avec son monde (dans le Changement d'Histoire, on s'intéresse « simplement » aux états internes limitants, pas particulièrement aux croyances). Dans un état hypnotique, on accompagne la personne jusqu'à ce moment de sa vie (par exemple, en usant d'un outil appelé « Ligne de temps ») ; on lui suggère d'enrichir l'être qu'elle était avec les ressources qu'elle a maintenant et qui lui manquaient à l'époque. On lui demande alors de re-décider les points importants de son modèle du monde : construire une autre croyance, plus évolutive, cette fois. Enfin, on lui propose de distribuer des ressources pertinentes aux autres personnes présentes dans ce souvenir, afin que changent tous les éléments de l'interaction et que la nouvelle croyance ait une base solide.

La Ré-empreinte est une procédure de re-décision centrée sur le passé.

Les effets de ce protocole peuvent être très forts. Mais la durée et l'énergie à fournir pour le mener jusqu'au bout peuvent être considérables : un de nos partenaires, formé à la NLP-University avec Dilts et ses collègues, nous a rapporté une séance de 4 à 5 heures d'accompagnement, dans le cadre de la formation (par l'un des formateurs)... Et puis la technique suppose qu'il faille toucher au passé pour changer ce qui est important, ce qui est une idée un peu ternie. On peut se poser aussi la question : que se passe-t-il quand on retire de grosses pierres dans un mur porteurs ? Il risque de se poser un problème de généralisation écologique du travail.

Il existe des alternatives très efficaces à cette procédure, plus récentes, plus rapides et plus élégantes.

Or, la personne qui vient travailler avec vous vient le faire aujourd'hui, avec ce qu'elle est ici-et-maintenant. Il existe des techniques beaucoup plus rapides, intrinsèquement écologiques et parfois même ludiques pour retirer à une croyance sur soi son caractère limitant, tout en respectant, cette fois, l'intégrité de l'ensemble.

Elles s'appuient sur un travail « au présent » et utilisent beaucoup le Méta-Modèle.

Pour les amoureux de théorie, elles sont très systémiques et constructivistes. Pour ceux qui, au contraire, évitent prudemment les élans trop intellectuels à leur goût, ces techniques de changement de croyances sont simples et s'appuient sur les bases de la PNL. On peut les enseigner dès la fin du Praticien (une question est d'ailleurs en cours de réflexion : « Et avant ? Si oui, comment ? »), dès que sont assez installés l'aisance dans un rapport de qualité et la gestion des états internes.

Elles sont aussi très efficaces, à partir du moment où l'on a saisi leur fonctionnement concrètement, et que la personne a appris à son cerveau à se familiariser avec les éléments de cette expérience très particulière. De plus, elles s'articulent très facilement à d'autres outils récents et forts de la PNL systémique, ainsi qu'à une vision synthétique de cette approche.

## Les Niveaux Logiques de Robert Dilts : un modèle pour faire un peu de tri

Robert Dilts propose un découpage schématique «simple» de l'organisation de l'expérience subjective (dont voici un schéma légèrement modifié depuis) :



Sa portée théorique est limitée, mais l'utiliser à travers la technique dite de « l'**Alignement des Niveaux Logiques** » peut dégager beaucoup de **ressources concrètes** (cette **technique élégante** est présentée dans la partie 3 du manuel).

Dilts s'est inspiré d'un modèle théorique systémique dont l'auteur est le célèbre et génial Gregory Bateson (qui est aux anglo-saxons et à la génération précédente ce qu'Edgar Morin est à notre systémique francophone moderne : une peinture incontournable).

Nous ne rentrerons pas ici dans le détail et la richesse des travaux de Bateson (pionnier sans lequel la PNL ne serait pas née, et la systémique aurait certainement mis beaucoup plus de temps à entrer dans les sciences humaines, dans le domaine du changement thérapeutique en particulier). Vous pouvez pour cela consulter ses ouvrages (pas toujours faciles à lire) ou ceux (à lire et relire) de l'équipe de « l'Ecole de Palo Alto » (Paul Watzlawick et ses collègues).

Dilts estime que notre expérience s'organise en niveaux hiérarchisés. Ainsi,

ce modèle postule que :

- plus on monte dans ces niveaux, et plus ils sont ramifiés, reliés à un plus vaste champ de l'expérience de la personne ;
- chaque niveau organise et les éléments du niveau inférieur ;
- un changement aux niveaux les plus bas a peu de chances de se répercuter sur les niveaux les plus hauts ; par contre, modifier les niveaux élevés produit des effets sur tous les étages inférieurs.

### Quelques remarques parfois utiles

- Ce modèle est très linéaire. Son utilité est donc uniquement pragmatique, pas théorique.
- L'étage « Transmission » a trop souvent été traduit par « spiritualité », ce qui a déclenché les passions. Beaucoup de PNLiens, français notamment, sont tombés dans le panneau : prendre la carte pour le territoire. Ici et là émergent des « PNL spirituelles » à 3 sous. « Visons le niveau de la spiritualité (éventuellement celui de l'identité), et nous deviendrons rapidement des êtres merveilleux ». En langage courant, on les appelle des gourous dans le pire des cas, des diseurs de bonne parole soporifique sinon, et en tout cas, ils ne sont plus dans le champ pragmatique et concret de la PNL. Les candidats à cet enthousiasme spiritualiste en profitent généralement pour « dépasser » (entendez « laisser tomber ») toute la richesse et la nécessité de travailler tous les « niveaux » de l'expérience subjective.

Certains modèles systémiques du changement et de l'agencement des croyances, travaillés après le stage de Praticien ou de Master PNL, permettent de comprendre ce type d'élan (et de taper dans le mille pour provoquer des changements salutaires)

- Le niveau «Croyances» peuvent être retirées de son schéma initial (ce qui est déjà fait page précédente). En effet, comme on le voit ailleurs (HFI, modèle des croyances), tous les niveaux sont des niveaux de croyances : ce que je crois sur mon environnement, comment je perçois mon comportement, ce que je crois de mes capacités, limites et façons de faire, ce que je crois important pour

moi, celui ou celle que je crois être.

- On suppose parfois que ces niveaux se traduisent plus ou moins directement dans l'organisation du système nerveux. C'est discutable et a priori inutile pour un travail avec l'expérience subjective. En tout cas, les visions modernes de la neurologie excluent tout placage de l'architecture nerveuse sur la structure de l'expérience subjective et préfèrent, aux notions anciennes d'étages superposés et de « morceaux » aux fonctions distinctes (neurobiologie et neuropsychologie classiques), les notions de réseaux complexes (systémique). Autrement dit, le modèle abstrait, destiné à *faire un peu de tri pour décoder* l'expérience subjective (ce à quoi il parvient d'ailleurs très bien), *nous suffit*.
- Selon ce modèle, les petites tâches comportementales que l'on propose parfois en thérapie, par exemple, ont peu de chance d'être efficaces. Or, elles sont souvent largement aussi utiles (à condition de bien viser) que de lourds protocoles compliqués. Les thérapeutes systémiques le savent bien.

On peut en fait retirer au modèle cette histoire de niveaux très hiérarchiques. On se rapproche alors de *la souplesse de la HFI*. Si une tâche comportementale est efficace (alors qu'elle est de « bas niveau »), c'est qu'elle est liée à un « nœud » de l'expérience : par exemple, cette *tâche* toute simple et anodine peut être *construite comme une métaphore* de ce que le client a besoin d'*apprendre* pour se libérer d'une valeur limitante. On peut remplacer ainsi les « niveaux » par des carrefours de réseaux, carrefours où se rencontrent en un même point des informations nombreuses et diverses reliées à des champs entiers de l'expérience subjective.

Selon cet angle de vue, le *praticien peut passer une partie importante de son temps à recueillir de l'information* sur le modèle du monde de son client ou interlocuteur :

- équivalences complexes et autres *figures du méta-modèle*,
- *présuppositions*,
- critères *VAKOG*,
- représentations accompagnées de *changements dans la*

**physiologie,**

- comportements exprimant (ou réprimant) des *états internes* (généralement fortement reliés à des croyances sur qui je suis ou sur ce qui est important pour moi, via des thèmes souvent très anodins), etc...

En somme, le modèle des Niveaux Logiques de Robert Dilts est, à notre sens, utile pour faire du tri dans les énoncés ou les informations présumées par notre interlocuteur. Mais ***pour déterminer le type d'intervention à mener, il est préférable de s'orienter sur d'autres modèles*** plus intégrés. Enfin, cet outil s'accompagne quand même d'une technique très sympathique, parfois puissante, présentée dans la partie 3 du manuel : « L'Alignement des niveaux logiques ». Cette technique se permet d'être intéressante parce que, pour la mener à bien, il est inutile d'accepter la notion de niveaux rigides ; elle invite simplement à recueillir des informations diverses et complémentaires, puis à trouver en quoi ces ressources peuvent « s'aligner », c'est-à-dire s'ajuster et faire sauter les déphasages entre elles, pour se mettre en synergie au service d'un objectif. « ***Aligner les niveaux logiques*** » est donc ***très riche pour compléter la Stratégie d'Objectif*** (partie 3, les Ressources).

---

• Robert Dilts lui-même, avec le temps, reconnaît que ses niveaux ne sont pas tout à fait des niveaux. Il parle volontiers d'hologramme, une autre métaphore, plus souple cette fois.

---

• Quant à la spiritualité, elle nous semble être suffisamment vaste, indicible, ancrée dans l'expérience quotidienne et dans le concret autant que du côté des sommets brumeux des paysages internes que nous construisons, pour être à l'abri des modèles théorico-mécanistes simplistes. Albert Einstein suggérait : « Il faut rendre les choses aussi simples que possible, mais pas plus simples » ; et Edgar Morin d'avancer : « Le simple n'est qu'un moment arbitraire d'abstraction, qu'un moyen de manipulation arraché aux complexités ».

# QUAND LE CARTOGAPHE DÉCOUVRE DE NOUVEAUX PINCEAUX...

*Le cartographe sait que sa carte ne sera jamais qu'une carte. Elle ne ressemblera jamais vraiment au territoire. Alors il s'applique encore plus à soigner ce qu'il sait être sa création.*

Il ne s'agit ici que de vous proposer un aperçu des dimensions qui, lorsqu'on se laisse inviter à y pénétrer, peuvent révéler au grand jour mille et une autres facettes de l'expérience. Vous êtes cartographe de votre réalité. Et dans votre réalité, vous êtes aussi cartographe de celle des personnes que vous rencontrez.

Voici donc 3 portes d'entrée qui ne sont que des portes d'entrée, choisies arbitrairement parmi d'autres possibles. 3 nouveaux pinceaux qui ne disent encore pas grand chose de l'inspiration que vous aurez en apprenant à les tenir au bout de vos doigts. Ce sont :

- Le «trou socio-cognitif» (TSC)
- Les «états modifiés de conscience» (EMC)

Pardon pour tous ces gros mots. Si, après avoir grandement exploré ces processus, vous avez des étiquettes verbales plus jolies à proposer aux modélisateurs qui diffusent ces

outils, merci de leur communiquer ! :-)

- l'organisation subjective du temps.

# LE “TROU SOCIO-COGNITIF” (T.S.C.)

Au Pays de la PNL, les noms barbares deviennent parfois amusants. En voici un autre pour votre jargon. Le terme TSC désigne un processus. Lequel ?

## Ce que vous observez

La personne avec laquelle vous échangez :

- *ne comprend pas ce que vous venez de lui dire*, alors que c'était une phrase simple ; elle vous demande de répéter, parfois plusieurs fois ; ou
- elle n'offre pas d'autre réaction à ce que vous venez de lui dire que celle de *vous inviter à passer à la suite de la conversation* (“Oui, et puis ?”, “Bof, et ensuite ?”, “Non, ça ne m'intéresse pas ; quoi d'autre ?”). Notez que cela peut se produire aussi lorsqu'une personne est en train de lire un livre ; elle peut ainsi passer sur des pans entiers d'un sujet “sans y prêter attention” ;
- ou encore, elle prend un *air ahuri*, et vous regarde comme si ce que vous venez de lui dire tombait tout droit d'une planète inconnue ;
- enfin, vous pouvez la voir *s'arrêter* dans ses mouvements, et éventuellement froncer des sourcils ou cligner des yeux.

Pourquoi “socio” : parce que l'on tombe rarement de soi-même dans un trou socio-cognitif, le fil naturel de nos pensées ne sait pas nous amener sciemment en-dehors de lui-même.

## Ce qui se passe (processus internes)

### 1. Le Trou : aucune « connexion » disponible

Ce que vous venez de dire n'évoque rien pour elle. *Il n'existe pas encore de connexions pour agencer cela au reste de son expérience*. Elle vient de tomber dans un “trou”, un espace pas encore aménagé de son expérience subjective.

Si elle ne fait pas l'effort de chercher à vous comprendre, cette personne va chercher à se raccrocher à la première idée “cohérente”, la première représentation qui puisse cette fois résonner avec son expérience actuelle. Elle va donc spontanément chercher à passer à autre chose, qu'elle comprenne, cette fois.

Opportunité pragmatique (dans un cadre d'objectif uniquement) : Vous pouvez utiliser ce point de façon hypnotique, en lui proposant juste à ce moment-là une *suggestion* simple, accessible, facile à se représenter pour elle : elle va s'y accrocher comme on s'accroche enfin à la Terre ferme après avoir été ballotté par les courants.

Si, cette fois, elle veut comprendre ce que vous venez de lui dire, alors elle saisit là *l'opportunité de construire un apprentissage complètement nouveau pour elle*, et qui pourra donc être très important pour son développement.

Armez-vous alors de patience et accompagnez-la dans un rapport autant de qualité que celui que vous aviez instauré jusque-là. En effet, elle va devoir prendre morceau après morceau les mots que vous avez prononcés, et créer petit à petit les premiers liens solides qui les relieront entre eux et à son expérience globale. Cela peut prendre quelque minutes.

### 2. Les Fils Barbelés : interdiction de s'approcher des connexions existantes

Bien que vous puissiez observer les mêmes phénomènes comportementaux (ou leurs variantes) auprès de votre interlocuteur, cette fois, ce n'est pas l'absence de connexions toutes prêtes à recevoir l'information qui provoque le TSC.

Bien au contraire, *la personne, ici, a très bien appris, au cours de son expérience passée, à ne pas comprendre* ce que vous venez de dire. En guise de connexions et de comité d'accueil, votre énoncé a droit à des barbelés bien serrés. Vous venez de mettre le doigt sur ce que l'on a récemment

modélisé comme une “Position Interdite” (cf. Master). Travail passionnant en perspective...

### **Une expérience singulière**

Le TSC est unique pour chacun. C’est une expérience singulière. Ce qui provoque un TSC chez l’un peut en revanche être très facilement intégré chez quelqu’un d’autre.

D’autre part, le TSC peut être surprenant intellectuellement. Vous pouvez facilement en provoquer chez des gens très cultivés et très “brillants intellectuellement”. C’est très facile avec des phrases très simples et des mots qu’un enfant de 6 ans peut comprendre.

Lors d’un exercice, un ingénieur de l’aérospatiale est tombé dans un TSC en entendant son partenaire lui prononcer une phrase d’une simplicité déconcertante.

Ceci arrive fréquemment : **la personne peut connaître chacun des mots séparément** (ce qui permet au TSC de passer inaperçu lorsqu’on lit un livre, par exemple : on est simplement “plus distrait” à l’égard de certaines phrases), **mais être encore complètement incapable de saisir le sens de la phrase qu’ils composent.**

Notez d’ailleurs (cf. là encore Edgar Morin) que l’émergence du sens des mots dans une phrase et du sens d’une phrase à partir de mots est un processus très systémique, contrairement à l’approche nécessairement réductrice adoptée par les dictionnaires.

### **Quels moyens pour systématiser les TSC ?**

Il suffit d’aller découvrir les outils et démarches puissants et innovants du **Décadrement des Croyances** (Master). Le processus est “simple” (simple à utiliser !) ; et il est bon de le réserver, comme il peut produire des effets puissants, à un cadre d’objectif bien ficelé.

# LES ÉTATS MODIFIÉS DE CONSCIENCE

Deux mots rapides sur ce thème si vaste. Les E.M.C. sont les processus employés avec art et créativité par Milton H. Erickson, comme personne d’autre (connu) avant lui. Il les a appelés d’un nom ancien, “hypnose”, mais ce n’est qu’un nom. Les EMC sont ce que vous expérimentez le plus souvent dans votre vie quotidienne : au moins 90 % de votre temps. On peut d’ailleurs se demander si le terme “Modifiés” est si bien trouvé...

La quasi-totalité des outils PNL joue avec les EMC. En fait, dès que vous jonglez avec autre chose que des représentations externes, ici-et-maintenant, vous êtes en hypnose. C’est dire que vous êtes en hypnose quasiment toute la journée. La question n’est donc pas de savoir si les gens peuvent ou non être hypnotisés ; la question est plutôt : **“Comment utiliser les processus hypnotiques de façon pragmatique ?”** (et écologique). Voilà une question utile !

Tous nos apprentissages subjectifs se font par des liens, subjectifs eux aussi, que nous créons entre des représentations (ces liens n’appartiennent pas à la “réalité extérieure”). Que ces apprentissages soient bons (ressources) ou limitants (phobies, jugements sur les personnes, ...), ils se créent dans l’océan de notre subjectivité, royaume incontesté des processus hypnotiques.

C’est dire l’immense porte que vous vous ouvrez en décidant d’aller explorer les EMC, un peu systématiquement et dans un esprit constructiviste (les présupposés de la PNL).

# L'ORGANISATION SUBJECTIVE DU TEMPS

La PNL américaine a modélisé cette organisation : Richard Bandler s'en est chargé, suite à un voyage à Hawaï où il a pu étudier comment des chamanes jouaient avec. Il a appelé cette modélisation “*la Ligne de Temps*”.

Son principe est que nous *codons* et agençons les époques de notre vie subjectivement, en utilisant des *submodalités* spatiales. Cette organisation est *différente pour chaque personne*, et ses répercussions sur la vie quotidienne, sur l'accès à son passé, sur les possibilités ouvertes pour son avenir, sur sa manière de concevoir “*le fil*” de l'existence sont considérables. Les prédicats révèlent parfois métaphoriquement les submodalités employées.

C'est tout un modèle spécifique de la PNL qui s'est construit sur ce thème et qui est souvent abordé, rapidement mais concrètement, en Master PNL (parfois en Praticien, comme chez Bandler, par exemple).

# PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL AVANCÉE CONCERNANT L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE

- “La carte n’est pas le territoire”.
- Chaque personne a sa propre carte du monde, qui constitue sa propre réalité.
- Je suis responsable de ma carte du monde, de la manière dont je la dessine, dont je l’utilise, dont je la transforme.
- Ce que je peux percevoir, comprendre, communiquer et faire dépend de ma carte du monde.
- Les mots que j’utilise sont d’une nature différente des événements et des choses qu’ils désignent. Le lien entre les mots et ce qu’ils désignent est arbitraire (le plus souvent culturellement partagé). Les mots et concepts correspondent à des éléments de la carte du monde qui les utilise, pas à une “Réalité”.
- Notre expérience se construit dans la communication avec le monde dont nous faisons partie. Si je veux percevoir, j’apprends donc à agir.
- Je n’ai accès qu’à mon expérience subjective. Toutes les décisions que je peux prendre lui appartiennent.
- L’expérience subjective naît de l’organisation de l’expérience sensorielle.

- **Mon expérience** (et celle des personnes avec lesquelles je vis) **a une structure cohérente, dynamique et orientée vers un but (elle est «auto-finalisée»)**. Face à une personne que je ne comprends pas ou qui agit d’une manière qui ne me convient pas, il est utile de laisser de côté les causes, les blâmes et les rejets et apprendre à me poser la question : “Avec quel genre de modèle du monde devient-il possible de penser ou agir comme le fait cette personne ?”
- Tout comportement cherche à satisfaire une intention positive pour la personne qui le met en œuvre.
- Nos comportements, nos pensées et nos états internes interagissent constamment.
- Nous sommes plus et autre chose que nos comportements.

## Notes

<sup>1</sup> Comportements au sens large : gestuels, posturaux, physiologiques, langagiers, perceptifs, ...

<sup>2</sup> Disons qu’il s’agit d’une manière utile de la représenter (un modèle).

<sup>3</sup> Le terme “système” de représentations est souvent utilisé en français par la PNL, dans ce contexte, en lui associant le terme “canal” comme synonyme. Nous nous contenterons ici du terme “canal”, afin de réserver celui de “système” à ce qui relève véritablement du concept fort des sciences de l’organisation (“la systémique”). Par exemple, nous pourrions ainsi décrire une croyance comme étant un système de représentations sensorielles particulier, ce qui est très différent, dans sa nature, du “canal” dont il est question ici.

<sup>4</sup> Reportez-vous aux Outils Linguistiques pour approfondir ces points qui ne sont mentionnés dans ce chapitre que comme repères.

<sup>5</sup> Se reporter aussi aux outils de décadage des croyances, en formation Master.

# LES RESSOURCES

*Lorsque vous avez appris à marcher, rien encore de tout ce que vous aviez vécu jusque-là ne vous a dit : "Cela va de soi".*

## Les présupposés de Monsieur-Tout-Le-Monde

Ce sont des idées courantes dans notre culture. Elles ne sont ni bonnes ni mauvaises en elles-mêmes. Simplement, elles sont souvent inappropriées à notre développement en ce sens qu'elles limitent nos possibilités et nos choix. Parfois aussi, elles sont scientifiquement dépassées.

- Le changement et la vraie évolution humaine sont une démarche longue, douloureuse et semée d'embûches. Peu de gens y arrivent. Un changement rapide est forcément superficiel.
- Pour changer, il faut d'abord être lucide.
- Il faut se méfier de tout ce qui est en-dehors de la conscience.
- Les gens sont comme ils sont. Ils ont le sort qu'ils méritent.
- De nombreuses personnes ne peuvent pas changer. Il faut les placer dans un milieu adapté où l'on va pouvoir les prendre en charge.
- Reconnaître que j'ai des ressources, ce n'est que de l'auto-satisfaction.
- Les gens ont besoin d'explorer leurs souffrances pour évoluer.
- Pour faire quoi que ce soit, je dois d'abord étudier.
- Un leader, c'est quelqu'un qui est assez fort pour imposer son point de vue.
- Les gens ont besoin de comprendre ce qui est interdit et de s'y

conformer. Changer est subversif.

## DES OBJECTIFS ET DE L'EFFICIENCE

Pour décider de ce que l'on veut vivre et faire, il est plus utile de se construire une direction que d'attendre que le hasard s'en charge pour nous (ou les carcans hérités du passé).

Comme l'avenir, par définition, n'existe pas encore, cette construction n'appartient pas encore à la "réalité" ; cette réalité ne peut donc pas beaucoup nous éclairer sur les décisions sur ce que devra être notre avenir. Il nous appartient de *faire notre choix de façon légitimement arbitraire...*

Ce choix fait, on peut l'évaluer et le réorienter, si besoin est. Mais il est là, il ne reste plus qu'à le concrétiser dans un objectif opérationnel et écologique. La Stratégie d'Objectif qui suit est une façon très utilisée et très synthétique de s'y prendre en PNL. C'est une approche qui a fait ses preuves, et qui porte ses fruits tous les jours auprès de milliers de personnes.

**Un objectif concrétise une nouvelle possibilité que nous nous offrons. Il permet d'élargir nos horizons en nous focalisant sur des actions créatives.**

C'est tout le contraire de se borner dans une seule direction ! Rappelez-vous que *la PNL cherche à augmenter le nombre de choix possibles.*

**Un bon objectif est une visée dans le paysage où nous nous trouvons. Il donne des repères concrets (VAKOG).**

Mais la visée n'est pas le chemin. Ce que nous vivons est le chemin que nous traçons au moment-même où nous posons chaque pas. Paradoxalement à première vue, un objectif est un moyen au service de ce que nous vivons-

construisons ici-et-maintenant, et non l'inverse. Si cette pensée vous titille, tant mieux, méditez-la !

Nous verrons, dans la partie "Compléments utiles" de cette section, un schéma synthétisant le principe de fonctionnement de cette stratégie. Et en particulier, comment il n'y a pas d'efficacité sans objectif, même si cet objectif est implicite. C'est ce qui fait que tout travail en PNL est axé sur un ou plusieurs objectifs, le plus souvent explicites.

Note : Il existe plusieurs chemins possibles menant à un même objectif.


## Maîtriser les techniques formelles de la PNL


La très large majorité des procédures techniques de la PNL se basent sur des objectifs convenablement définis. En effet, ce sont ces objectifs qui permettent de déterminer si l'on choisit telle ou telle approche technique.

Les protocoles que vous trouverez dans cette section et la suivante (« Communiquer ») sont des procédures qu'il est nécessaire d'apprendre à maîtriser telles quelles. Ce n'est que plus tard que votre maîtrise technique vous permettra de jongler parfois différemment avec les ressources de la PNL. Ceci permet de libérer notre attention vers l'observation ou les états internes, par exemple, tout en sachant à chaque instant où nous en sommes et ce que nous faisons.


### Quelques ancrages visuels


Afin de faciliter la mémorisation visuelles de ces protocoles, certains ancrages visuels sont ajoutés au texte :


 = **Définissez l'objectif à garder en ligne de mire.** Ne vous satisfaites que des objectifs traduits en représentations VAKOG, à travers des exemples et des contextes précis, des comportements concrets et observables. A chaque fois que vous le pouvez, utilisez le protocole de la stratégie d'objectif.



 = **Evoquez (ou faites évoquer).** Vous focalisez l'attention sur les éléments VAKOG de la situation dont il est question. Plus cette évocation VAKOG est riche, plus les ressources qui lui sont liées deviennent disponibles, et plus l'attention est focalisée sur cette expérience interne (effet hypnotique). D'où la nécessité de réserver l'évocation essentiellement à des expériences-

ressources, liées à des états internes confortables et des stratégies écologiques. Les intervenants qui font évoquer des expériences de non-ressource ignorent complètement la puissance cognitive de cette dimension hypnotique de ce processus. D'où le Cadre de Ressources, si constructif, omniprésent en PNL.


 = **Calibrez.** Centrez-vous sur les comportements externes et la structure du langage de la personne pour y puiser l'information stratégique. Caliber est in-dis-pen-sable en PNL. En effet, c'est le seul radar fiable dont nous disposons pour puiser les informations sur le modèle du monde de la personne, pour évaluer et décider où nous allons, comme pour tester nos hypothèses de travail et nos résultats.


 = **Choisissez délibérément vos états internes les plus pertinents.** C'est aussi important que la technique formelle. Les 2 dimensions sont en effet complémentaires, car le sens de ce que vous faites est véhiculé par ce que vous exprimez comportementalement. Vos états internes influent sur vos processus internes, donc sur la structure et les présupposés de votre langage, comme sur le terrain vers lequel vous conduisez vos interlocuteurs grâce à la synchronisation. Souvenez-vous que tout se perçoit, même si l'attention consciente passe à côté. Apprenez donc à jouer avec vos états internes avec fluidité, plutôt qu'à les contrôler. Ce point, primordial dans toutes vos interventions (comme avec vous-même), est la dimension du développement personnel par laquelle vous accédez à une véritable congruence dans votre zone de confort : c'est-à-dire que vos comportements non-verbaux sont « alignés » avec votre langage digital, vos objectifs et votre vision globale.

 = **Faites un « état séparateur »**, ou « interruption de séquence ». Pour cela, vous rompez le fil de la synchronisation en amenant l'attention de la personne vers un élément anodin, sans rapport avec le sujet précédemment évoqué, et souvent situé dans l'ici-et-maintenant. Ceci permet de sortir des processus internes en cours et des états internes associés. Vous pouvez alors tester vos ancrages, ou passer à un autre pan de votre intervention avec un interlocuteur (et/ou vous-même) à nouveau disponible pour changer de registre.

 = **Testez votre travail.** Par exemple : après un ancrage (suivi d'un ) , vous réactivez votre ancre pour observer si vous obtenez ou non les variations de comportements externes attendues (changements physiologiques, de la posture ou de la voix, notamment, de l'ordre de ceux que la personne opérait

au moment où elle évoquait la ressource que vous avez précédemment ancrée) ; ou encore, après une désactivation d'ancre ou l'installation d'une stratégie, vous évoquez simplement la situation ou son déclencheur (sans toucher aux éventuelles ancrées précédemment utilisées), et vous observez si les changements comportementaux attendus se produisent.

 = *Vérifiez l'écologie de votre action*. Il s'agit d'évaluer (souvent en calibrant) si les conséquences pour la personne et le système interactionnel dans lequel elle va agir différemment sont acceptables. Vous avez donc besoin à la fois de critères concrets (notamment ceux que vous calibrez) et de choix éthiques.

 = *Faites un « pont vers l'avenir »*, quasi-systématique en PNL. Ceci permet d'induire des changements futurs en installant les ressources, mises à jour dans la technique, dans l'évocation de situations futures, et de généraliser ainsi les changements dans les représentations subjectives de l'avenir de la personne. Le pont vers l'avenir sert aussi à tester l'efficacité de votre travail, en fin de protocole.

# STRATÉGIE D'OBJECTIF

Organiser les représentations pour créer et atteindre efficacement un résultat  
motivant

## 1. Formulé positivement

- Que souhaites-tu atteindre (précisément) ?

## 2. Vérifiable et observable

- Comment sauras-tu que tu auras réalisé ton objectif ? Que verras-tu de nouveau qui te le prouvera ? Qu'entendras-tu ? Que ressentiras-tu ? Que pourras-tu te dire à ce moment précis ?
- Qu'est-ce que d'autres pourront voir ? Entendre ? Ressentir ? Que pourront-ils se dire ?

## 3. Spécifique et contextualisé

- Où • Quand • Avec Qui désires-tu atteindre cet objectif ? • Où • Quand • Avec Qui ne veux-tu pas montrer que tu l'as atteint ?

## 4. Du ressort de la personne

- Qui est responsable de cet objectif ? De qui dépend sa réalisation ? Qui d'autre est impliqué dans sa réalisation ? Et pour qui désires-tu le réaliser ?

## 5. Écologique

- Qu'est-ce que tu gagneras à réaliser cet objectif ? Que se passera-t-il d'autre alors ?
- Qu'est-ce que tu perdras si tu réalises cet objectif ? Qu'est-ce qui ne se passera pas ?
- Qu'est-ce que tu perdrais si tu ne le réalisais pas ? Que se passerait-il d'autre ?
- Que gagnerais-tu à ne pas le réaliser ?

- Qu'est-ce qui n'arrivera pas si tu ne réalises pas ton objectif ?

## 6. Réaliste et réalisable

- Compte-tenu des contraintes et du temps dont tu disposes, crois-tu possible de réaliser cet objectif ?



## 7. Motivant et intégré dans un cadre plus large

- Quel est le But du But ? Au nom de quoi veux-tu atteindre cet objectif ? Que va-t-il te permettre ? Qu'est-ce qu'il y a de bon à (satisfaire, être X) pour toi ? En quoi est-ce si important ?

## 8. Action et feed-back

- Quel est le plus petit pas que tu peux faire maintenant vers ton objectif ? Quelle est la première chose nouvelle que tu observeras (VAKOG) qui t'indiquera que tu te diriges bien vers ton objectif ?

## Ressources pour des objectifs écologiques et puissants

-  Calibrez ! Cela vous permet de vérifier où vous mettez les pieds, de vous orienter en recevant du feed-back, de débusquer des informations utiles, des objections non formulées et des ressources insoupçonnées.
- Faites évoquer  les expériences de la personne se rapportant à cet objectif, en la ramenant systématiquement vers son expérience VAKOG.

Les outils du langage (méta-modèle notamment) sont intégrés au chapitre « Communiquer » de ce manuel.

- Utilisez le Méta-Modèle !

Vous pouvez élargir le questionnement à tous les niveaux logiques (cf. Expérience Subjective). Au fil des questions proposées, le client (ou vous-même) répond(ez) à différents niveaux logiques. Par exemple, au


niveau des comportements (dans la rubrique “Vérifiable & Observable”), de l’environnement (dans “Contextualisé”), etc... Vous pouvez poser des questions du type :

- “De quelles capacités as-tu besoin pour l’atteindre ? Quelles capacités cet objectif montre-t-il que tu as ? As-tu déjà mis en oeuvre quelque chose dans ce sens et qui n’ait pas marché ?
- “Qu’est-ce qui est important pour toi dans cet objectif ?”
- “Que va-t-il te permettre d’éviter d’important ?”
- “Quelle petite modification ferait que cet objectif ne serait plus vraiment ton objectif ?”
- “Qui seras-tu ? Qu’est-ce que ça prouvera sur qui tu es ? Qui ne pourras-tu plus être quand tu auras atteint cet objectif ?”
- “Au nom de quoi veux-tu atteindre cet objectif ?” etc...

Pour construire ou accompagner un objectif, choisissez bien vos états internes.

En tant qu’accompagnant, votre travail sera vraiment fort quand vous aurez appris à vous associer délibérément à des attitudes et des états internes appropriés : par exemple, états internes de confort et de sécurité, être tonique, ouvert sur le modèle du monde qui est en train de se construire de nouvelles voies, orienté action, plaisir de découvrir, ...

Un objectif est un nouveau choix. Formulez-le (et définissez-le) comme une nouvelle possibilité, une nouvelle opportunité ou perspective (et non comme une nouvelle impasse, si agréable soit-elle !).

 Voici donc quelques attitudes à apprendre à mettre en oeuvre dans ce cadre d’objectif. Paradoxalement parfois, elles donnent une dimension écologique puissante à un objectif :

- Le détachement : OK si je l’obtiens ET OK si je ne l’obtiens pas (cf. décadage des croyances, dans la section “L’intégrité”) : permet d’éviter peurs, œillères, ...
- La curiosité et le désir, autant de se lancer vers l’objectif que de l’atteindre.

- Faire l’inventaire de plaisirs possibles, à chaque étape réalisée sur le chemin de l’objectif et une fois atteint. Le cerveau aura sûrement plus envie de s’y diriger !
- Et... “De l’Amour en toutes choses” (eh oui... c’est gratuit) !

L’objectif doit répondre à des valeurs-processus et non à des valeurs-objets ou états : “Je désire apprendre, devenir, découvrir...” plutôt que les impasses “Une maison, un chien...” : et après ? “Je veux vivre du bonheur.” : facile, un bon ancrage suffit !

### Mais au fait, qu’est-ce qu’une ressource ? Une définition possible

Une ressource est :

- une unité de l’expérience interne ou relationnelle d’une personne, VAKOG (+DE),
- que cette personne sait utiliser (ou peut rapidement et facilement apprendre à le faire),
- et qui lui permet de se diriger par une voie directe, explicitable, vers un objectif.

En PNL, on cherche à construire ou mobiliser des ressources qui soient confortables et faciles à mettre en oeuvre.

Quand une expérience a été difficile ou désagréable, on peut éventuellement la transformer en une ressource en la considérant comme une source pour de nouveaux apprentissages (feed-back positif). Souvent, les gens se contentent d’utiliser le feed-back sur ces expériences-là comme appuyant les anciens apprentissages douloureux (feed-back négatif), et ils appellent cela un échec. En PNL, on oublie la notion d’ « échec », pour s’intéresser aux feed-back qui génèrent de nouvelles ressources, de nouveaux apprentissages utiles et écologiques.

Note : le terme “négatif” (ou “positif”) accolé à “feed-back” ne désigne pas un jugement de valeur sur le feed-back. Certains feed-back dits “négatifs” sont très utiles et même nécessaires aux systèmes (à notre identité et notre survie, par exemple...) ! Ils permettent par exemple la régulation et la cohérence. Les termes “négatif” et “positif” sont simplement les mots techniques utilisés par la Cybernétique, science qui les a inventés (et qui fait

partie de la systémique, plus large).

Enfin, une ressource, en PNL, se définit dans un cadre de pertinence. Sinon tout serait potentiellement ressource, et, pour agir, il faut bien faire un peu de tri de temps en temps ! Mobiliser les ressources utiles

Le premier schéma du changement, en PNL, propose la démarche suivante :

- Faire l'inventaire de ce qui constitue « l'état présent » (EP) de la situation de la personne.
- Cartographier de la même manière ce que pourra être « l'état désiré » (ED) correspondant (l'objectif).

En fonction des informations recueillies, il devient possible de choisir les ressources (R) pertinentes à mobiliser pour que la personne passe de l'État Présent à l'État Désiré.

EP + R = ED

Il reste une dimension importante à rajouter, le cadre de Temps :

**EP + R**  $\xrightarrow{\text{temps}}$  **ED**

### Quelques protocoles techniques

Les pages qui suivent recèlent des procédures très utiles à apprendre à mobiliser : elles permettent, d'une part, de se simplifier le travail, et, d'autre part, d'*intégrer les processus* en jeu, lorsqu'on expérimente ces techniques (en tant qu'acteur, accompagnateur et en méta-position). L'objectif de ces protocoles est d'*effectuer des changements rapides et précis*. Nous commençons par les ancrages, une démarche simple et utile dans de nombreux cas de figures ; il font d'ailleurs très souvent partie de protocoles plus construits.

Viennent ensuite des techniques de Praticien utilisant les submodalités.

## L'ANCRAGE

Le terme "ancrage" désigne *une manière simple et directe d'accéder à une ressource*, préalablement mise à jour le plus souvent. On établit un *lien* neurologique "simple" (subjectivement simple) entre la ressource et un stimulus. Les ressources que l'on ancre principalement sont des états internes (EI) ; les stimuli utilisés sont des représentations VAKOG internes ou externes (une sensation corporelle due au toucher, une image interne, une voix particulière, ...) arbitrairement choisies (selon ce qui nous arrange techniquement). Ce stimulus devient dès lors un *nouveau déclencheur* qui met en route cet état interne (cf. Stratégies).

Par exemple :



On active le stimulus au moment où l'intensité vécue de l'état interne est presque à son sommet, tout en étant encore en phase "montante". C'est ainsi que le lien sera le plus fort. La seule exception est lorsque, dans un nombre restreint de situations, on veut accéder par ancrage à un état interne limitant (non-ressource). On appelle ça un "ancrage négatif". On pose alors le stimulus au tout début de l'évocation. On n'a besoin que de la porte d'entrée de cet état limitant, pas de faire souffrir inutilement la personne avec une évocation forte !

L'ancrage ressemble beaucoup, en beaucoup plus élégant et sobre, à ce que les comportementalistes ont appelé "réflexe conditionné".

Et c'est incroyable le nombre d'associations de ce type que nous avons fait, à l'intérieur de notre expérience, de manière involontaire, depuis le début de notre vie. Mais ceci est aussi sciemment utilisé par la publicité, pour ne citer qu'elle, qui joue abondamment avec pour orienter nos comportements de consommateurs... En développement personnel ou dans de nombreux autres contextes de communication, c'est souvent nettement plus respectueux et

écologique !

### **Ancrer dans un contexte**

On évoque une situation dans laquelle il sera utile de disposer d'une ressource particulière et automatique. Dès que la personne "entre" dans ce contexte (s'y installe en associé), on active le stimulus relié à la ressource. Il se crée alors un lien direct entre le contexte et la ressource. Le stimulus devient inutile.

Savoir ancrer une ressource ou désactiver un état limitant est une base à maîtriser pour de nombreuses utilisations en PNL.

### **Désactiver une ancre limitante**

On utilise cette technique lorsque une personne a déjà lié un contexte à un état interne qui ne lui convient pas. On utilise dans ce cas deux stimulus : l'un relié à l'état limitant via le contexte, l'autre relié à une ressource identifiée comme étant utile pour résoudre cette difficulté. Lorsque l'on activera *les deux stimuli en même temps*, les liens entre les éléments sensoriels, dont émergent les états internes limitant et ressource, vont se mêler entre eux. Il va en naître un nouvel état interne différent dans ce contexte. La désactivation d'ancre est donc une sorte de *recadrage de sens* : la ressource (VAKOG), si elle est assez forte, permet une nouvelle donne.

# ANCER DES RESSOURCES DANS UN CONTEXTE

Rendre disponible automatiquement un état interne ou une stratégie dans un contexte choisi.

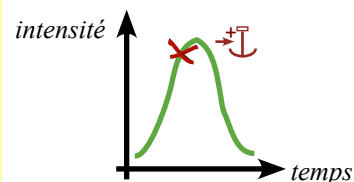
## 1. OBJECTIF

- Être plus (...) ou mieux (...) dans tel contexte.
- Prendre le temps de passer par la stratégie d'objectif.

## 2. Identifier l'état-ressource approprié pour atteindre l'objectif.

- En utilisant le "Comme si" si nécessaire.

## 3. Évoquer la ressource (en associé) , calibrer et ancrer . Puis



## 5. Tester l'ancre , puis


- Si l'ancrage n'a pas encore fonctionné, re-commencez au point 3.

## 7. Associer l'acteur (votre client) dans le contexte où il veut disposer de la ressource & stimulez l'ancre



- Laissez le temps aux ressources de s'installer en maintenant l'ancre ; calibrez.
- Laissez la personne vivre les changements agréables, de ressenti, de point de vue, ...

## 9. puis

- Sans stimuler l'ancre, faites évoquer (en associé)  le contexte et observez les changements.

## 10. Pont vers l'avenir

- Évoquez d'autres contextes futurs qui s'apparentent à celui sur lequel vous avez travaillé, et dans lequel votre client peut maintenant disposer des nouvelles ressources.
- Calibrez. Laissez à la personne le temps de se créer de nouvelles représentations pour le futur. Bouclez.

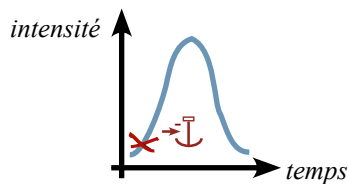
# DÉSACTIVER UN ÉTAT LIMITANT

Se libérer d'un état interne qui limite les choix dans une situation précise, et y expérimenter de nouvelles ressources.

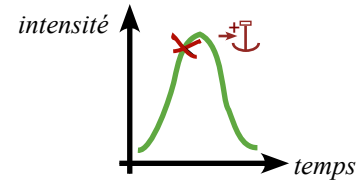
## 1. Cadrer l'objectif $\rightarrow \circ$

• Ce protocole est utile pour évoquer ou vivre une situation plus confortablement qu'actuellement. L'objectif est donc du type "Dans telle situation ou quand je pense à tel événement, je suis [non-ressource] -> et je voudrais pouvoir y penser plus sereinement [ressource], pour [objectif]."

## 2. Identifier l'état émotionnel limitant dans son contexte. L'ancrer (-) puis $\rightarrow \neq$



## 3. Identifier l'état-ressource approprié $\rightarrow \text{VA K O G D E}$ . L'ancrer (+) $\rightarrow \text{I}$ puis $\rightarrow \neq$



## 4. Tester l'ancre (+) $\text{I} \rightarrow$ , puis $\rightarrow \neq$

## 5. Activer simultanément les ancrs (+) & (-)



- Commencez à activer (+) légèrement avant (-), plus appuyée et plus longtemps.
- Calibrez.
- Maintenez les ancrs le temps tant que vous observez des changements physiologiques et d'expressions.

## 6. Tester le travail $\text{T} \neq$

- Sans stimuler l'ancre, évoquez  $\rightarrow \text{VA K O G D E}$  le contexte qui anciennement était siège du problème, et observez les changements. Si vous n'êtes pas encore satisfait de ce que vous calibrez, vous pouvez revenir sur vos pas jusqu'à obtenir ce que vous attendiez (attention : cette fois-ci, c'est légèrement différent de ce que l'on observe dans l'état-ressource : c'est plutôt un mélange, une intégration nouvelle de (+) et (-)).

## 7. Pont vers le futur $\rightarrow \curvearrowright$

# UTILISER LES SOUS-MODALITÉS

**Les submodalités sont les plus petites caractéristiques de nos représentations sensorielles, dans chacun des canaux V, A, K, O, G. Toute représentation que notre cerveau utilise met en jeu certaines submodalités plutôt que d'autres. Choisir ces submodalités plutôt que de les laisser au hasard du codage par notre cerveau est un puissant moyen de prendre les commandes de nos ressources et de l'évolution de nos expériences.**

Les submodalités sont indépendantes du contenu de ces représentations (sauf quelques exceptions ; par exemple : la luminosité dans un souvenir d'une situation d'intimité nocturne...).

Se référer à la section "L'Expérience Subjective" et, dans la présente partie, à la liste proposée d'exemples de submodalités, dans la partie "Compléments utiles".

Les submodalités sont TRÈS liées aux états internes. Question ouverte : les états internes peuvent-ils être décrits comme des systèmes d'équivalences complexes (et autres liens : cause-à-effet, etc...) de submodalités dans chaque système de représentation ? En tout cas, les pages suivantes proposent de jouer avec les submodalités pour notamment modifier des états internes.

## Les submodalités critiques

**Les submodalités critiques sont celles dont la modification affecte le plus les états internes liés à une situation qu'elle se représente.**

Les submodalités critiques sont donc très utiles à repérer.

Il arrive souvent qu'une personne en fournisse quelques-unes au travers de ses *prédicats* :

"Je ne me sentais pas bien parce que je n'arrivais pas à prendre du recul [submodalité : éloigner la représentation visuelle].

J'avais besoin d'y voir plus clair [submodalité]. Nous avons eu une conversation où il m'a appris certaines choses qui m'ont enfin permis de tout bien articuler [plutôt contenu, utile également] ce qu'on m'avait déjà dit sur ce point [contenu]. Il m'a laissé un peu de temps pour y réfléchir, et ça m'a permis de démêler [contenu] ce qui restait. J'ai pu me détacher de tout ça [submodalité à faire préciser avec le méta-modèle : dissociation et/ou passer d'une image panoramique qui l'entoure à une image qui se trouve devant elle] et m'en faire une vision globale. Toute est alors devenu limpide, et ce que j'avais à faire pour sortir de là est devenu très net."

Non seulement la personne vous donne des *équivalences complexes (et cause-à-effet) de critères VAKOG+submodalités* pour se sentir bien (*état interne*) face à une difficulté, mais en plus, elle vous livre une *stratégie inconsciente* qu'elle a déjà mis en œuvre pour solutionner cette difficulté d'une manière efficace. Il ne vous reste plus qu'à vérifier cette stratégie avec elle (et éventuellement peaufiner), et accompagner cette personne pour qu'elle apprenne désormais à appliquer de façon plus systématique cette compétence qui était inconsciente.

Voyez tout le temps gagné, et l'efficacité, à bien calibrer. Cette personne vous a elle-même fourni sa solution ! Vous pouvez maintenant, si cela correspond avec l'objectif fixé, transférer cette compétence à d'autres difficultés du même type (mais peut-être sur des domaines très différents) pour les résoudre avec le même brio.

## Ces sous-modalités qui font comprendre

Comprendre demande de satisfaire quelques paramètres :

- Avoir suffisamment *d'informations* (VAKOG (+DE)) à agencer entre elles sur un thème, forcément.
- *Savoir comment les agencer* entre elles (les lier, et aussi faire le tri entre celles qui sont pertinentes et les autres. Ce sont les stratégies VAKOG-DE qui déterminent la *capacité d'organiser une compréhension utile*.
- "Régler" les représentations VAKOG avec les valeurs appropriées de certaines *submodalités*. -> Détermine l'état interne qui me fait

*décider si j'ai compris ou pas, et quelles informations je peux utiliser.*

Bien sûr, il est possible de dire et ressentir "Je comprends !" avec la seule combinaison de submodalités. Mais le contenu qualitatif et la quantité des informations va déterminer si cette compréhension est utile ou si ce n'est qu'un leurre.

Combien de gens se pensent compétents bien qu'ils n'obtiennent pas de résultats concrets ou ne sachent pas grand chose de leur sujet ! Une grande majorité des psychologues classiques rentre dans cette catégorie. C'est pourquoi ils sortent si vite leurs griffes quand on les confronte à des critères VAKOG observables pour mesurer leur (absence de) résultats !

Richard BANDLER, l'inventeur des submodalités, distingue 4 types de compréhensions.

Les processus décrits par ce que nous appelons submodalités existaient avant Bandler, bien sûr, mais pas le concept utile pour les manipuler comme nous apprenons à le faire en PNL.


Cette distinction est très intéressante... Vous pouvez lire pour cela le chapitre portant sur ce thème dans le livre "Un cerveau pour changer" (traduit en français, chez InterEditions, cf. bibliographie).

D'une grande richesse également, il propose dans ce même chapitre d'aller explorer les (et s'enrichir des) *compréhensions d'autres personnes que vous*. Il touche là à un concept dont nous croyons qu'il est à démocratiser : la "*Stratégie de réalité*" : c'est-à-dire « Comment font les personnes pour comprendre ce qu'elles comprennent et le tenir pour vrai et pour acquis ? Et comment font-elles pour comprendre parfois les choses d'une façon aussi différente de moi ? ».

# DE LA CONFUSION À LA COMPRÉHENSION

Comprend une information jusque-là confuse, ou clarifier les informations complémentaires à trouver

**1. Évoquer  deux expériences comparables, l'une correspondant à un état interne de "confusion", l'autre de "compréhension".**

• Calibrez ce qui change de l'une à l'autre (cadre de contraste) 

**2. Repérer les submodalités différentes utilisées entre ces deux représentations contrastées.**

**3. Reportez les submodalités de la représentation "compréhension" vers la représentation "confusion".**

**4. Tester le travail **

- Vérifiez que ce qui était confus s'est changé en quelque chose :
- soit bien compris ;
- soit indiquant clairement où chercher les informations dont la personne a besoin pour comprendre.

# RECHERCHER LES SUBMODALITÉS CRITIQUES

Trouver les composantes qui modifient l'état interne associé à une représentation

## 1. Évoquer une représentation



- Représentation sensorielle (V, A, K...), d'un souvenir, d'un projet, ...

## 2. Repérer les submodalités qui y sont utilisées.

- La personne décrit ce qu'elle voit / entend / ressent, en termes de sous-modalités, sans s'intéresser au contenu.

## 3. Faire varier une à une les submodalités



- Pour chaque submodalité :
- augmentez-la, notez les changements, puis remettez-la comme elle était initialement
- diminuez-la, en observant les changements, puis remettez-la comme initialement.

## 4. Noter les submodalités critiques de la personne.

- Notez également les variations, les valeurs de ces submodalités (par exemple "très lumineux", "un peu lumineux", "sombre" ; mais vous pouvez demander à la personne d'ajuster avec plus de finesse).

Vous pouvez repérer que modifier certaines submodalités ne change pas grand chose dans l'expérience, tandis que *d'autres sont déterminantes pour le sens*

rattaché par la personne à cette représentation, *et l'intensité* de ce qu'elle y vit

**Les submodalités dont les variations affectent le plus le vécu qui est associé aux représentations sont appelées les submodalités critiques.**

On trouve généralement une, deux ou trois submodalités critiques. Il est bien utile de les repérer pour pouvoir modifier par la suite d'autres représentations de façon puissante.

Elles permettent notamment de transformer une représentation sur mesure :

- afin de s'affranchir d'une réaction émotionnelle limitante
- et de rendre merveilleusement bonne une ressource, ou un souvenir inoubliable, un objectif irrésistible...

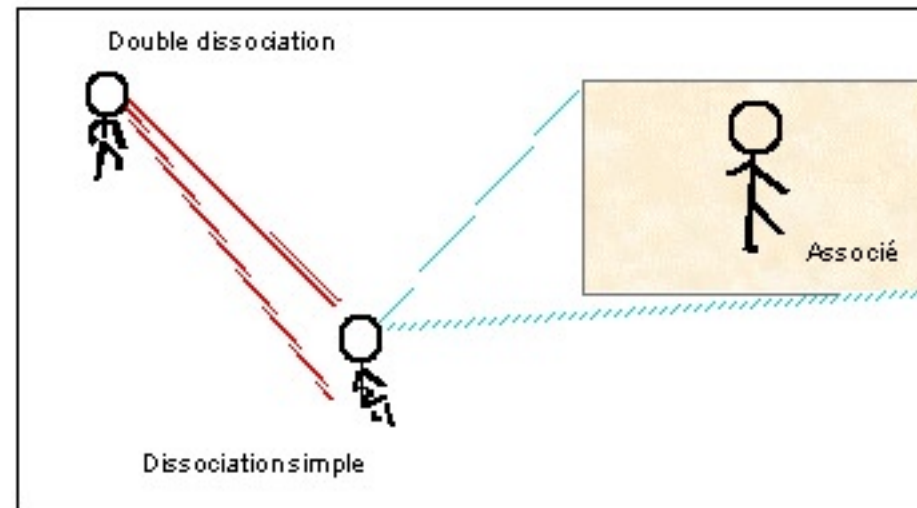
# SE DISSOCIER : PRINCIPE

La **dissociation** est une **sub-modalité**. Il existe 2 manières principales de la définir, selon l'objectif visé :

- Je suis dissocié lorsque **je me vois de l'extérieur** (de la tête aux pieds, par exemple) / Je suis associé lorsque je perçois la situation de mes propres yeux, oreilles et corps (soit j'y suis, soit « comme si » j'y étais). Dans ce cas, l'objectif visé est d'accéder à de nouvelles observations, informations et points de vue, à partir d'une position virtuelle extérieure à ce que je suis "réellement".
- Je suis dissocié lorsque **je suis coupé de mon ressenti** (K, E.I.) relatif à une situation / **Je suis associé lorsque j'accède à ce ressenti**. Ici, l'objectif est de pouvoir se couper d'émotions inconfortables pour pouvoir supporter une situation ou parvenir à y ré-accéder à des ressources et nouveaux apprentissages ; ou au contraire (en se ré-associant à une expérience), ré-intégrer mes états internes et mes actions pour pouvoir profiter pleinement de ce que je vis. Certaines personnes passent à côté de tout le plaisir auquel elles ont droit, en se dissociant ainsi !

Il est parfois utile de distinguer ces deux définitions. En effet, selon les personnes, elles sont liées (équivalence complexe de critères VAKOG+submodalités) ou plus indépendantes.

On peut en fait considérer une définition de la dissociation pour chaque modalité sensorielle, liée ou non aux autres par des équivalences complexes. Je peux par exemple me voir de l'extérieur, assis sur le siège du dentiste et pourtant continuer à ressentir la douleur ! Il peut donc être utile, dans ce cas, d'aller trouver une situation où la personne liait les dissociations V et K, pour qu'elle généralise cet apprentissage au moins à certains cas utiles comme celui-ci !



La dissociation est une submodalité **digitale** (ou binaire) : soit je suis dissocié, soit je suis associé. Les deux protocoles qui suivent font expérimenter en quoi se dissocier permet de se dégager d'un état interne limitant, quand les dissociations V et K+E.I. sont au moins un peu liées.

# DISSOCIATION SIMPLE

Prendre du recul sur une situation significative dans laquelle je suis personnellement engagé.

## 1. Identifier la situation ou à faire évoluer

- Trouvez le déclencheur : la représentation à partir de laquelle débute la séquence.

## 2. Identifier, calibrer et ancrer un état-ressource approprié


- Il peut s'agir par exemple de sécurité et/ou de confort. Vous pouvez suggérer des ressources à votre client s'il n'en trouve pas spontanément d'appropriées, mais c'est à lui de choisir.

## 3. Le sujet revoit en dissocié la situation à faire évoluer.


- Maintenez l'ancre de l'état-ressource , pendant que la personne regarde la situation se dérouler, à partir du déclencheur.

Vous pouvez répéter l'opération en jouant sur les sous-modalités critiques ;

vous pouvez par exemple ajouter une "bande-son" au film, comme une musique de cirque, une berceuse, etc... du moment que c'est la personne qui le choisit, et que cela constitue une ressource.

- Calibrez . Votre client est censé trouver dans ses ressources le confort approprié pour qu'il puisse considérer la situation avec de nouveaux choix, selon l'objectif défini. Si ce n'est pas le cas, travaillez encore vos ressources ou bien passez à la double dissociation, ou encore au protocole consacré aux phobies.

## 4. Tester le travail

- La personne se remet dans la situation, en associé cette fois . Calibrez.

## 5. Pont vers l'avenir

# DOUBLE DISSOCIATION

S'affranchir d'un état limitant fort, en apprenant sur le regard que l'on se porte soi-même

## 1. Identifier et calibrer la situation à faire évoluer

- Trouvez le déclencheur. Ancrez-le.

## 2. Identifier , calibrer et ancrer un état-ressource approprié

## 3. Faire une dissociation simple.

- Demandez à la personne, assise ici confortablement, de se voir "là-bas comme sur un écran de cinéma", dans la situation-problème, juste avant le déclencheur, et de laisser cette situation figée comme une photographie, pour le moment.

## 4. Passer à une double dissociation.

- La personne s'imagine en train de regarder non plus l'écran mais les variations de comportement du spectateur.


## 5. Ancrer la double dissociation

## 6. De cette place, lancer le film de la situation problématique


À partir du déclencheur et jusqu'au bout du film, maintenez les ancrés :

- de ressources et
- de double dissociation.

## 7. Ré-associer.

- Après le film, votre client redescend dans son corps (ici-et-maintenant), puis il peut aller rencontrer et réconforter la personne qui a vécu la situation dans le film.
- Puis faire un état séparateur 

## 8.

- Demandez à la personne de se réassocier à la situation "anciennement problématique". 

## 9.

# LE SWISH :

## PRINCIPE

Le swish est une technique mise au point par Richard Bandler à partir de son travail sur les submodalités. Cette technique vise à **lancer les processus internes vers de nouvelles pistes attirantes**, dans une situation à laquelle il répondait jusque-là de manière stéréotypée.

Exemple d'un étudiant : "Je m'assieds sur ma table pour travailler, et dès que je relève la tête, là j'aperçois juste en face de moi le frigo. Alors je sens qu'il faut que je mange, je ne peux plus me concentrer, je dois me lever et aller chercher ce qu'il y a à manger dedans. Une fois que j'ai mangé, je n'ai plus le cœur à me remettre au travail." C'est une stratégie dans laquelle cet étudiant n'a pas de choix.

L'objectif est alors de **proposer au cerveau quelque chose de beaucoup plus attirant que ce qu'il s'impose jusque-là**.

Nous voyons plus loin dans ce chapitre la base méthodologique de la modélisation PNL : les stratégies. Toute stratégie a un déclencheur, à partir duquel se déroule une séquence de représentations internes et de comportements. Les problèmes, tout autant que les ressources, peuvent être décrits sous la forme de stratégies.

**Le swish est un moyen puissant et rapide de sortir d'une stratégie limitante vers d'autres stratégies possibles, à partir de son déclencheur.**

Dans l'exemple ci-dessus, le déclencheur est la vue du réfrigérateur (qui n'a pas d'autre place dans la minuscule chambre d'étudiant que juste en face de la table de travail).

### Démarche

On amène la personne à **rendre son déclencheur très fort (en associé)**. Il

contient :

- des **critères** (contenus) **sensoriels** d'une valeur (cf. Les Stratégies)

Par exemple, la vue du réfrigérateur, le son d'un briquet (pour certains fumeurs), etc...

- des **submodalités** le reliant fortement à un état interne (processus).

Par **un échange très rapide de submodalités** (beaucoup plus rapide que les processus intellectuels conscients que l'on court-circuite à cette occasion), on propose à la place au cerveau de contacter **une autre de ses valeurs**, par l'intermédiaire d'un critère VAKOG différent

Exemple : "Je me vois (dissocié) comme quelqu'un qui...", représentation très attirante associée à un état interne agréable et fort.

Le cerveau générera lui-même ses nouvelles options comportementales ("changement génératif"). C'est pourquoi le swish ne fonctionne pas avec les demi-mesures : utilisez des représentations vraiment attirantes pour la personne (c'est elle qui choisit la représentation désirée).

### Ressources utiles

- **Pour un swish efficace**, travaillez **rapidement**. Veillez également à utiliser un langage **direct, tonique et précis** : ceci permet au cerveau de ne traiter que le VAKOG et les submodalités liées au processus en cours
- Chaque pensée intellectuelle pour "comprendre" le processus, l'« analyser », nécessite un lot de VAKOG et de submodalités qui sont étrangers au processus et risquent de le saboter. A vous d'écarter l'intellect un moment. C'est **le cadre de pertinence**. D'autre part, le cerveau apprend très vite, c'est donc aussi de la synchronisation.

# LE SWISH “ZAPPING”

Dépasser une réaction automatique vers une perspective plus attirante.

Les yeux sont fermés lors de chaque étape et ouverts entre les étapes, pour un swish visuel. Le swish utilisant des représentations visuelles est probablement le plus simple.

## 1. Identifier le contexte.

- Le lieu et le moment où vous désirez vous comporter différemment de ce que vous faites maintenant.

## 2. Identifier le déclencheur

“Ce que vous voyez, entendez, sentez, ... ou ce que vous faites (geste, ...) et qui se produit juste avant le comportement que vous n’aimez pas chez vous”. C’est un comportement ou une représentation *en associé*.

## 3. Créer une représentation de l’état désiré



“Comme vous aimeriez vous voir quand le changement sera fait”. Formulé positivement, bien sûr. Cette représentation désirée doit être *dissociée*.

- Faites de cette représentation sensorielle quelque chose d’irrésistible



- Utilisez les sous-modalités critiques. Vérifiez l’écologie.



## 4. Associer pleinement au déclencheur.

- Rendez la représentation du déclencheur très prégnante grâce aux submodalités critiques (par exemple, pour une image, selon les submodalités critiques de la personne : très grande, proche et lumineuse)
- Placez la représentation de l’état désiré de façon à être très discrète (par exemple,

très petite, très peu lumineuse et en bas à droite).

## 5. Faire glisser très rapidement la représentation de l’état désiré à la place de celle de l’état présent, en faisant disparaître cette dernière.

- Echangez très rapidement les submodalités du déclencheur et de l’état désiré (le déclencheur peut même disparaître, par exemple, en augmentant sa distance jusqu’à l’horizon, ou sa taille jusqu’à un point qui disparaît).
- La représentation dissociée de l’état désiré très attirant prend donc la place la plus prégnante possible.
- Accompagnez ce glissement rapide d’un ancrage auditif (“ssswishhh...”). Répétez l’opération environ 5 fois.

## 6. Tester le travail $\neq$

- Demandez à la personne de penser à la situation-déclencheur (l’ancien état-présent) ; en général, elle n’y parvient pas correctement (l’image n’est pas stable, ou est floue, ...).

## 7. Pont vers le futur ou mise en situation sur le champ



# PHOBIE : PRINCIPE ET CHANGEMENT

## Processus possibles

Une phobie n'est qu'une nominalisation pratique. Ce qui nous intéresse vraiment, c'est le type de comportements (au sens large) que ce mot désigne : des réactions fortes et limitantes physiologiques et/ou émotionnelles et/ou processus internes qui s'emballent, etc...

Exemple : phobies scolaires qui peuvent faire prendre n'importe qui pour un dément.

Une phobie est *déclenchée* par un élément **VAKOG-DE** d'une situation et que la personne considère comme un *critère* (équivalence complexe, et cf. la HFI) de ce qu'*elle veut à tout prix éviter*.

La phobie est considérée par de plus en plus de thérapeutes comme résultant d'*un apprentissage très efficace* que la personne a fait dans une situation difficile (même si cet apprentissage est rarement très utile aujourd'hui...).

Par exemple : Jean s'est un jour trouvé à s'amuser et rire aux éclats, à 11 ans, au milieu de sa famille qui recevait de nombreux amis lors d'un week-end. Mais au moment où il s'y attendait le moins, il a reçu une violente claque de la part d'un des invités qui s'était agacé de son agitation continue. Depuis, bien des années après, Jean est pris de panique dès qu'il pense que quelqu'un fait attention à lui dans une assemblée. C'est un "symptôme" proche de ce que l'on appelle l'« agoraphobie ».

Certaines phobies ne semblent pas avoir émergé d'un événement unique, mais d'une suite de situations douloureuses (de type "double contrainte" répétée, par exemple ; cf. Bateson).

D'autres, enfin, paraissent issues de liens subtils entre des éléments de l'expérience.

Par exemple : équivalences complexes entre un élément de la situation où se "déclare" l'état interne limitant et une valeur (de type "éviter de"), un rôle interdit, etc... Pour Andrée, savoir conduire une voiture "signifie" pouvoir se débrouiller sans son mari (équivalence complexe), et "donc" lui laisser un peu plus d'indépendance dans ses mouvements, et "donc" risquer d'être abandonnée...

## Ce que l'on en fait...

Mis à part dans ce dernier cas qui relève d'une forme de recadrage (ou décadrage) :

- On isole (marginalise) la situation phobique dans le temps en « l'encadrant » sensoriellement de 2 situations fortement ressources, l'une avant la situation à changer, l'autre après.
- On joue avec les submodalités pour semer la zizanie dans le trop bon codage actuel.

# RÉGLER SON COMPTE À UNE PHOBIE

Se libérer d'une "peur bleue", efficacement et confortablement

Le point de départ, l'évènement traumatisant, est censé ici être connu (accident, peur bleue, ...)

Ce protocole vous suggère quelques submodalités. Bien sûr, vous pouvez en utiliser d'autres une fois que vous maîtriserez le procédé.

Ici aussi, *travailler vite* améliore les résultats : vous évitez les interférences (vous pouvez vous autoriser des états séparateurs). Souvenez-vous que ce que le cerveau apprend le mieux, il l'apprend vite. Soyez donc plus efficaces que le processus phobique sur ce point.

## 1. Identifier l'événement traumatique

## 2. Identifier la situation juste avant cet événement.

En faire une image :

- fixe
- en noir-et-blanc
- placée au centre du champ visuel de votre client.

## 3. Identifier et ancrer des ressources appropriées

- Identifier un moment agréable antérieur l'évènement, et un autre ultérieur.
- En faire des images en couleur placées respectivement à gauche et à droite du cliché

central.

## 4. Dérouler le film en dissocié et noir-et-blanc

## 5. Dérouler la séquence :

- Votre client "saute" dans l'image de droite (il plonge dans les ressources qu'elle contient)
- puis saute s'associer dans le film en couleur, pendant qu'il se rembobine très vite jusqu'au cliché de départ (cela dure environ une ou deux secondes seulement) ;
- quand le film est complètement rembobiné, le client saute immédiatement dans l'image de gauche en couleur (où il peut se ressourcer un instant).

## 6. Recommencer à partir du point 5) environ 3 fois.

## 7.

## 8.

# NOUVEAU COMPORTEMENT : PRINCIPE

Une personne peut ne pas avoir encore changé, non pas (ou plus) parce qu'elle est bloquée dans son expérience subjective, mais simplement parce qu'elle n'a pas eu l'idée de *s'approprier de nouveaux choix pour enrichir son répertoire comportemental* (ou ne s'en est pas donné les moyens). Nous avons tous des terrains sur lesquels nous sommes incompetents, non parce que nous ne pouvons pas apprendre à le devenir, mais parce que nous n'avons encore rien fait pour.

La technique simple de modélisation qu'est le « Générateur de comportements nouveaux » permet d'y remédier.

Par contre, il n'est utile que si j'ai pensé à explorer un nouveau terrain. Il y a des choses auxquelles je ne penserai jamais : aussi, quelles que soient mes capacités potentielles, je passerai toute ma vie à côté de ces choses, sans même m'occuper de savoir si elles existent. Mais ceci est une autre affaire.

Générer un nouveau comportement est un bon moyen pour mettre le pied dans une nouvelle façon d'interagir avec sa réalité, par *une voie tangible et sûre : le comportement*.

## Ce que l'on fait

### Modeler

On invite la personne à se représenter en dissocié un *modèle* qui traduit bien comportementalement un résultat à atteindre (descriptible par une caméra qui enregistre du *VAKOG*). Le cadre du "Comme si" peut ici être très utile.

### S'associer

Puis on amène la personne à *s'associer à ce personnage* au comportement

sculpté et animé par ses soins, pour apprécier de l'intérieur si cela convient ou pas (sinon, on re-dissocie pour peaufiner). Il est très utile de *calibrer* à ce moment-là d'éventuelles réactions, à faire expliciter grâce au méta-modèle.

### Déclencher

Lorsque la personne est devenue capable d'habiter ce nouveau comportement, on le *relie* à son cadre *d'objectif* et à la *valeur* que l'on cherche à satisfaire par ce travail : on choisit un critère VAKOG représentatif de cette valeur dans la situation où ce comportement nouveau est pertinent : c'est le *déclencheur*.

## Des utilisations parmi de nombreuses possibles

- Faire adopter à une personne un nouveau comportement "anodin", comme une tâche comportementale, et la laisser découvrir seule comment interagir de cette nouvelle façon avec son environnement. C'est un puissant moyen de changement (utilisé en thérapie familiale, relationnelle ou individuelle, par exemple, ou encore en coaching). Notamment, cela amène les personnes à s'apercevoir que les petits changements comportementaux « anodins » qui sont les siens modifient systématiquement les feed-back émanant de cet environnement (systémique). C'est donc parfois beaucoup plus efficace que d'attaquer les problèmes de front.
- Inclure ce processus dans une démarche d'ingénierie des compétences en entreprise (modéliser, adapter, transmettre une habileté comportementale particulièrement utile : à son successeur, à toute une équipe, avant de déléguer, etc...).

Note : Adopter un comportement ("juste pour voir") fait souvent émerger une information beaucoup plus riche et honnête qu'un long discours.

# GÉNÉRER UN COMPORTEMENT NOUVEAU

Adopter une nouvelle habileté dans un contexte, enrichir son répertoire comportemental

## 1. Choisir le comportement et son contexte



## 2. Noter les éléments qui caractérisent ce comportement



- Au niveau macro- et micro-
- Selon les modalités visuelle, auditive et kinesthésique.
- Choisissez un modèle si c'est utile.

## 3. Observer le personnage qui met en œuvre avec naturel ce comportement



Vérifiez que les éléments **V / A / K** notés avant correspondent bien au comportement recherché.

- Et vérifiez que ces éléments sont suffisants.
- Modifiez-les, **modelez** le personnage pour qu'il corresponde comme un gant à ce qui est recherché.
- Si vous êtes passé(e)s par un modèle, remplacez-le par la personne qui veut avoir ce comportement dans son répertoire (vous-même si vous êtes votre propre client(e)).
- Vérifiez que l'on observe le personnage **en dissocié**.

## 4. Associer le client au comportement



Vérifiez que ce comportement lui convient bien :

- qu'il obtient le résultat désiré ;
- que les éléments de ce comportement sont bien ajustés.
- Si nécessaire, apportez les modifications appropriées en passant à nouveau par les points 2, 3 et 4.

## 5. Choisissez un déclencheur pour ce nouveau comportement.

Vérifiez que la personne sait quand (déclencheur V, A ou K) mettre en œuvre son comportement nouveau.

- Vous pouvez la mettre en situation, ou bien évoquer cette situation.

## 6. Pont vers l'avenir



# CHANGER D'HISTOIRE PERSONNELLE : PRINCIPE

L'objectif de cette technique est de changer une *réaction émotionnelle* qui limite la personne *à chaque fois que* se présente un *contexte spécifique* (réaction redondante).

Le moyen pour y parvenir est d'amener des ressources appropriées dans certains de ces contextes, parmi les plus signifiants de l'histoire de la personne. Ces ressources sont celles que votre client peut apprendre à contacter aujourd'hui, mais dont il ne disposait pas dans ces contextes passés. Pour remonter dans le passé rapidement, on utilise un *ancrage négatif*.

Note 1 : Pour utiliser les ancrages d'états internes inconfortables, reportez-vous à ce qui est présenté sur la technique d'ancrage, ainsi qu'à la courbe accompagnant le protocole "Désactiver une ancre".

Cette ancre est le fil d'Ariane entre les différentes situations passées que l'on découvre.

Note 2 : Parfois, la personne aura l'impression qu'une situation qui lui vient à l'esprit n'a pas de rapport avec le sujet que l'on traite. Prenez-la quand même : elle en a un ! Il y a en effet une différence entre la lecture consciente et rationnelle que la personne fait de son histoire et l'organisation inconsciente, beaucoup plus riche et opérante, qui apparaît à travers les comportements et les états internes.



**Le Changement d'Histoire est une sorte de Désactivation d'ancre multiple, appliqué à une même famille de situation. Ce qui rassemble ces situations tient à un état interne, et pas forcément aux éléments conscients qui y sont présents.**

Laissez donc opérer le VAKOG et la complexité des connexions.

**Par ailleurs, cette désactivation multiple crée une sorte de changement à travers le temps. De la première situation jusqu'au pont vers le futur, c'est tout un mouvement qui est recadré, toute une dimension de l'histoire personnelle.**

Sur ce point, on fait donc en quelque sorte l'inverse du processus de résolution des phobies qui consistait à couper l'événement dans le temps ; ici, on garde le lien qui va du passé vers l'avenir en passant par le présent, car ce mouvement est devenu utile.

Enfin :

- Évitez les commentaires. Accueillez les chaudes larmes qui coulent parfois un bref instant... et gérez vos états internes à vous : restez en première position de Bateson (la vôtre) 
- Travaillez vite.
- Veillez au rapport et calibrez beaucoup  pour vous repérer et conduire avec pertinence.

# CHANGER D'HISTOIRE PERSONNELLE

Se libérer d'une réaction émotionnelle redondante, faire la paix avec son passé

## 1. Identifier la réaction émotionnelle à changer.

## 2. L'ancrer (-)


- Selon la procédure utilisée avec les ancrages d'états limitants : juste au début de l'installation de cet état, lorsque l'intensité est encore faible.

## 3. Identifier une situation récente dans laquelle la personne éprouve cette émotion de manière limitante.

## 4. L'ancrer au même endroit

- Nommez cette situation (au besoin, par un code si la personne préfère ne pas en parler). Notez ce nom.

## 5. Inviter à laisser venir à l'esprit, 1 à 1, d'autres souvenirs dans lesquels la même réaction émotionnelle était présente.

- *Stimulez l'ancre (-)  pour remonter à un souvenir antérieur.* Levez l'ancre entre chaque souvenir. L'ancre joue le rôle de fil d'Ariane, et d'indexation, comme ce qui permet de retrouver un livre dans une vaste bibliothèque ; pas besoin d'évoquer plus les situations trouvées (Cadre d'Elégance et d'Ecologie...)
- Nommer éventuellement chaque situation (quitte à ce que ce soit par un nom de

code, si vous travaillez sans connaître le contenu). Cette nominalisation sert à vous synchroniser, mais aussi à ancrer et faciliter la mémorisation de chacune des étapes découvertes en remontant dans le passé.




- Notez le cheminement dans le passé. Arrêtez-vous à la situation où s'est "cristallisé" le problème (la situation en-deçà de laquelle la personne ne retrouve plus de souvenir antérieur. Peu nous importe que ce soit ou non le premier souvenir dans le passé réel ; ce que nous cherchons, c'est à accéder au codage de l'expérience subjective tel qu'il est ; le passé n'existe plus).
- Evitez les «souvenirs» rationnellement ramenés au conscient (la personne intellectualise, raisonne). Ceux qui nous intéressent sont ramenés par l'état interne négatif ancré.

## 7. Revenir au présent et ancrer des ressources

Evoquez des ressources pertinentes . *Ancrez-les (+) *

- Avec une ancre différente de celle de l'état-limitant. Vous pouvez empiler les ancrés et jouer avec les submodalités pour renforcer ces états-ressources.

## 8. Faire revivre les souvenirs avec les ressources.

- Commencez par le souvenir le plus ancien.
- Vous stimulez l'ancre (-) que vous désactivez alors en maintenant l'ancre de ressources (+) :  +  
- Si les ressources ne suffisent pas, retournez au présent pour en mobiliser d'autres. Les ressources qui suffisaient à tel âge ne le sont peut-être plus 10 ans après.

## 9.

- Sans stimuler l'ancre, faites revivre à la personne les souvenirs un par un.

## 10. Faire 1 ou plusieurs ponts vers l'avenir

# ORGANISER L'ACTION : LES STRATÉGIES

On pourrait présenter toute la PNL sous l'angle des stratégies. C'est qu'il s'agit du coeur de la modélisation. En effet, nous savons que tout ce que nous faisons et vivons passe par nos représentations subjectives VAKOGDE.

Nous avons adopté la plupart de nos stratégies inconsciemment. Mais certaines expériences méritent d'apprendre à les modéliser volontairement.

Qu'une personne fasse la cuisine ou qu'elle négocie l'affaire du siècle, qu'elle ouvre la porte de la véranda ou qu'elle s'extasie devant un paysage, qu'elle résolve un problème mathématique ou qu'elle hûme un bon verre de vin, on peut découvrir comment elle s'y prend.

Nous pouvons aussi lui proposer de modifier ce fonctionnement pour le rendre plus efficace dans des circonstances où cela sera approprié, par exemple. Nous pouvons lui proposer d'autres façons de faire, et aussi apprendre pour nous-mêmes à reproduire sa compétence !

Avec six milliards de gens sur Terre, il y a à coup sûr d'innombrables façons concrètes d'ouvrir ainsi notre modèle du monde. De sérieux régals en perspective... et de sacrés enjeux aussi, pour ceux qui veulent les relever.

## QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE ?

Concrètement d'abord.

*Une stratégie est un enchaînement particulier de représentations qui mène à un résultat.* Ou plutôt, c'est pour nous une manière simple et séquentielle de décrire cette organisation pour y accéder et nous en servir.

Ces représentations peuvent être conscientes ou inconscientes. Le résultat peut être utile ou pas. La stratégie peut aller droit au but ou tourner en rond. *C'est simplement une façon d'organiser nos représentations dans une situation donnée, à un moment donné.* On n'utilise pas tout le temps les stratégies de manière pragmatique !

*La PNL*, quant à elle, *cherche à les décoder, les modifier, les créer ou les transférer pour qu'elles servent* les gens qui les mettent en œuvre. Et comme nous ne pouvons pas ne pas avoir de stratégies, autant prêter attention à ces outils !

Prenez les commandes

Si vous ne savez pas conduire une voiture, vous pouvez rester sur le siège passager ou refuser de monter dans cet engin du diable. Sinon, vous lui feriez faire tout et n'importe quoi. Mais avec votre cerveau, c'est différent. Il n'y a pas de siège passager, il n'y a qu'un poste de pilotage. Il n'y a pas de portière pour en sortir, vous êtes livré avec lui et c'est comme ça.

Pareil pour tout le reste de votre corps, dont le cerveau n'est qu'un carrefour intégrateur d'informations. Les stratégies en PNL sont un excellent moyen d'apprendre à utiliser cela avec discernement. Les gens laissent souvent la machine s'emballer, mais c'est beaucoup plus commode d'apprendre à la diriger. Plus agréable, aussi. Et plus sécurisant. Et plus stimulant !

De la cybernétique à l'expérience subjective

Les stratégies ont été conçues par le premier groupe de chercheurs en PNL (Bandler, Grinder, Dilts, DeLozier & Cameron-Bandler) à partir d'un modèle issu de la cybernétique : *le modèle TOTE*. Ce modèle scientifique a été publié pour la première fois par G. Miller, E. Galanter et K. Pribram, à l'issue de leurs travaux, dans un livre intitulé "Plans and the Structure of Behavior".

"T.O.T.E." signifie "*Test - Operation - Test - Exit*". Pour nous simplifier la vie et faire légèrement évoluer la forme de ce modèle qui date des années 60 (mais

qui est toujours pertinent), nous allons le rebaptiser : « *le modèle DOTER* ». Il désigne en effet un schéma dont les éléments sont :

- un **Déclencheur** : c'est lui qui indique au cerveau que c'est le moment de mettre en route la stratégie ;
- une ou plusieurs **Opérations** : ce sont les représentations VAKOG sensées mener vers le résultat ;
- un ou plusieurs **Tests** : carrefour arrivé auquel on décide si la stratégie est terminée (**Exit**, sortie en français) ou bien si d'autres opérations sont nécessaires ;
- un **Résultat** : l'objectif de la stratégie (atteint bien évidemment que si la stratégie a réussi), ou au moins une réponse à l'intention qui a déclenché la stratégie (s'il n'y a pas d'objectif clairement défini par exemple).

D'où "DOTER" = Déclencheur, Opération(s), Test/Exit, Résultat. Et revenons donc à la définition d'une stratégie :

---

**Une stratégie est une organisation temporelle de représentations et d'actions (VAKOGDE), conscientes ou inconscientes, orientée vers un but.**

## Stratégies micro- et macro-

La PNL s'intéresse principalement aux micro-stratégies. C'est à dire que *nous allons chercher ce qui se passe précisément dans l'expérience sensorielle subjective* d'une personne dans un instant généralement très court. C'est un peu comme pour une certaine forme de pièces de théâtre : ce qui se passe en un seul lieu, à un seul moment.

D'une manière complémentaire, d'autres approches systémiques, dans le même champ d'action que la PNL, s'intéressent plus aux macro-stratégies : la manière globale de s'y prendre pour obtenir tel ou tel résultat. Une macro-stratégie peut commencer à un moment donné et se poursuivre ailleurs et beaucoup plus tard.

Parfois toutes simples, les micro-stratégies conditionnent pourtant tout un mode de vie !

Au contraire, les stratégies que nous allons étudier ici sont très localisées. Leurs utilisations sont aussi potentiellement plus nombreuses : vous activez des milliers de micro-stratégies pour vivre tous les jours. Certaines ont un intérêt particulier, comme par exemple les stratégies de *motivation*, de *décision* ou de *compréhension*, pour ne citer qu'elles.

Il existe aussi de nombreux domaines spécifiques dans lesquels les macro-stratégies, bien qu'utiles, sont insuffisantes pour une expertise solide, précise et transférable :

- En entretien, par exemple, certaines micro-stratégies d'écoute s'avèrent nécessaires pour un travail de qualité.
- Pour un opérateur travaillant sur une instrumentation demandant d'être précis, rapide et de gérer de nombreuses informations: les cours n'apportent que la démarche globale consciente (macro-stratégie), et encore, parfois d'une manière très théorique et assez éloignée des nécessités du terrain (procédures-type réglementaires, etc...) !

---

Les contrôleurs aériens, parmi des milliers d'autres exemples

Un « novice », inexpérimenté par définition, peut devenir un expert en se forgeant peu à peu des micro-stratégies.

Etre un expert dans son domaine de compétences est TRES différent d'être compétent dans la transmission de ses expertises...

L'expert, quant à lui, tient à sa disposition un catalogue très riche de micro-stratégies. Mais quasiment tout le temps, il ne sait pas accéder consciemment à ce répertoire. C'était même le cas d'Erickson.

---

**L'un des apports majeurs (peut-être le plus important) de la PNL, c'est d'avoir permis de combler ce vide de connaissances si opérationnelles en inventant les stratégies.**

*Les compétences peuvent être transférées de l'expert dans un domaine à un novice de ce même domaine. Elles peuvent même être transférées d'un domaine à un autre où elles pourraient faire « la différence qui fait la différence ».*

Si la PNL a beaucoup emprunté, pour naître, au patrimoine génétique de ses origines systémiques (en formalisant les choses d'une manière souvent plus opérationnelle qu'elles ne l'étaient), les stratégies, ça, c'est elle qui les a inventées. D'autres en ont peut-être déjà parlé, mais de là à en faire ce que nous utilisons en PNL, il y a un gouffre ! Franchissons-le, voulez-vous ?

C'est en modélisant que l'on devient modélisateur

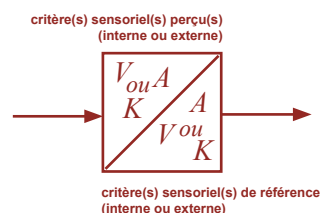
Toutes les informations qui sont présentées maintenant, tout comme le reste des modèles opérationnels de la PNL, nécessitent plus, pour être intégrées, que le simple apprentissage intellectuel. Vous mettez en place **des stratégies d'apprentissage des stratégies** en pratiquant concrètement, au cours de la formation de Praticien.

## Le déclencheur

C'est une représentation sensorielle qui se distingue des autres en ce sens qu'elle retient notre attention (consciente ou le plus souvent inconsciente). Quelque chose nous dit « Je perçois ça, donc c'est le moment de me mettre à... jusqu'à ce que j'obtienne... alors j'aurai ... ». **Le déclencheur, c'est ce qui pousse à l'action** (au sens large : comportement observable, réaction, réflexion, ...).

Comme nous le verrons, le déclencheur se rapproche d'un test : c'est une représentation que nous interprétons comme illustrant un décalage entre notre situation présente et une situation attendue.

Par commodité sur les schémas, nous résumerons V, A, K, O, G, D, EI en écrivant seulement VAK.



Exemple : « Je sens une tension dans mon dos (K), ce qui me donne envie d'aller me dégourdir les jambes. »

Exemple 2 : « J'entends une longue pause dans ses paroles (A e), et je décide qu'il est temps de regarder l'heure. »

Exemple 3 : « J'ai un certain nombre d'images internes dans mon champ de vision (V i), ce qui signifie pour moi qu'il est temps de trier et d'organiser un peu tout ça pour m'y retrouver et comprendre ».

Comme nos objectifs, les déclencheurs sont donc **liés à nos valeurs** (ce qui est important pour nous). Parfois, ce lien n'est pas évident à première vue, mais les outils de la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées (ou Découpage) et/ou le Méta-Modèle permettent de retrouver ce lien facilement.

Note : on appelle **critère** une représentation sensorielle (souvent près de la base du schéma de la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées) tenant lieu d'exemple concret d'une **valeur** (souvent beaucoup plus haut dans le schéma). Un critère illustre et opérationnalise une valeur, tandis que la valeur donne du sens au critère. Sans ce sens, le critère n'est qu'une représentation VAKOG(DE) perdue dans une soupe d'autres représentations, et n'est donc pas un critère. Sans critère, une valeur n'est qu'un rêve pâlot qui dérive sur un petit nuage au gré de la bise et sans contact avec la Terre, et n'est donc pas une valeur.

C'est la différence entre une représentation VAKOGDE (interne ou externe) à un moment donné et un critère (VAKOG le plus souvent interne) qui nous fait percevoir qu'une valeur demande encore à être satisfaite.

C'est cela (ce lien étroit avec les valeurs) qui pousse à l'action : **s'éloigner de quelque chose ou aller vers quelque chose**. Il y a un certain déséquilibre qui va appeler un certain nombre d'opérations destinées à satisfaire - avec plus ou moins de succès - ces valeurs. Dans les exemples précédents, mes valeurs, à un premier niveau, peuvent être formulées comme « garder un équilibre entre mon temps de travail et mon bien être », « passer à autre chose quand mon interlocuteur n'est plus présent à la conversation », « donner du sens aux informations ».

Nous pouvons créer délibérément des déclencheurs : les ancrages. En effet, un ancrage relie un élément sensoriel quelconque à une expérience sensorielle significative. Cet

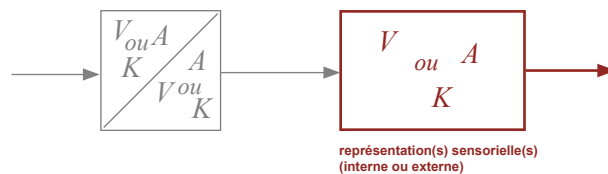
élément devient un critère déclencheur.

Par conséquent, n'attendez pas que les critères (déclencheurs) soient toujours des représentations sensorielles rationnellement choisies. C'est le plus souvent au cours des aléas de l'expérience subjective que des liens se créent. Ils peuvent paraître évidents à la personne qui les porte (stratégie de réalité) et paraître arbitraires à n'importe qui d'autre. Ah ! La bonne vieille rationalité n'est plus ce qu'elle était. Pour comprendre comment une information est utilisée par une personne, il est nécessaire d'aller la rejoindre dans son modèle du monde. La modélisation est aussi faite pour cela.

## Les opérations

Les opérations sont les représentations et actions VAKOGDE que nous mettons en œuvre en réagissant aux informations du déclencheur. A leur tour, ces opérations peuvent très bien être inconscientes. C'est la cas la plupart du temps, comme nous en avons parlé par exemple dans le cas des experts. Elles peuvent ne pas être appropriées du tout pour satisfaire nos valeurs (cela arrive souvent : quand littéralement nous ne sommes pas satisfaits !), ou bien être, au contraire, très pertinentes.

Note : Les opérations peuvent indifféremment être très simples ou très complexes.



Exemple 1 : « Je me penche en avant en m'appuyant sur le bureau (K), puis je me relève, m'étire, prends une grande respiration en écarquillant les yeux (K) et en regardant tout autour (V e,) et en écoutant les sons provenant de mon environnement (A e) ; puis je me dis qu'il doit faire chaud et lumineux dehors (D+K+V), ... ».

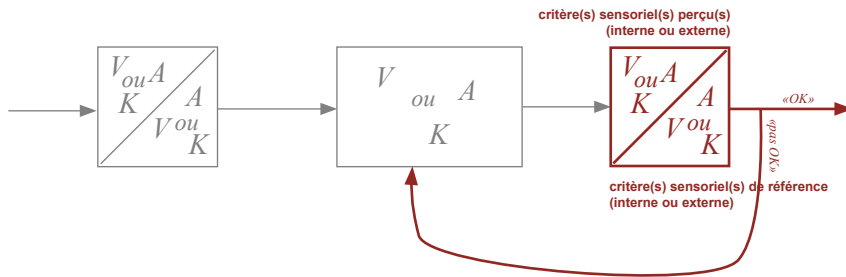
## Le test / exit

Le test permet de comparer sensoriellement un résultat (où nous en sommes) à des critères prédéfinis. Là encore, cette comparaison est très souvent inconsciente.

- Si les critères sont satisfaits, alors la stratégie (si elle est correctement construite) aboutit à sa sortie (Exit).
- Si ce n'est pas le cas, nous retournons mettre en route une ou plusieurs autres opérations (éventuellement les mêmes que celles déjà effectuées).

Ce « bouclage » de la stratégie (« *rétroaction* » positive ou négative) va se poursuivre jusqu'à :

- soit que *les critères soient satisfaits* (Exit),
- que *la stratégie s'arrête d'elle-même* (comme si elle avait un «compteur de passage par la boucle» qui déclenche une sortie forcée après un certain nombre d'essais) : Exit 2, souvent très différente de la sortie qui aurait eu lieu si la stratégie avait porté ses fruits. On peut aussi avoir un effet de «fatigue» globale du système cognitif : après 1 ou plusieurs essais infructueux, l'EI vécu par la personne devient lui-même le déclencheur d'une autre stratégie (ce qui provoque la sortie forcée de celle en cours) : EI désagréable, rire, ...
- soit que *le déclencheur soit remis en cause* (au profit par exemple d'une autre stratégie)
- soit encore qu'il y ait une «*interruption de pattern*» : une sollicitation sensorielle inattendue qui accapare et focalise l'attention vers d'autres PI que ceux jusqu'alors en œuvre dans la stratégie. Cette sollicitation est le plus souvent externe (la personne voit, entend ou ressent quelque chose dans son environnement externe) ou interne (une idée subite, ou une sensation corporelle interne par exemple, alors qu'elle est en train de dérouler sa stratégie). Les interruptions de pattern que l'on emploie délibérément en PNL sont par nature externe, et ont pour particularité d'être généralement liées à des EI «neutres».



Exemple 1 : « (...) J'ai enfin fait quatre pas dehors, c'est OK, je me sens en forme. » : Exit.

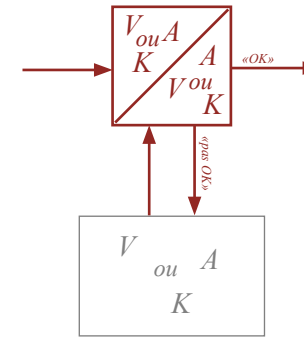
Exemple 2 : « (...) Il reste des informations que je n'arrive pas à articuler visuellement aux autres ; je vais poser quelques questions. » : quitte la stratégie sans l'avoir terminée (pas d'issue positive au test : je ne comprends toujours pas suffisamment mes informations après un certain temps ou un certain nombre de boucles), éventuellement après avoir « patiné » un bon moment ! Je passe, dans ce cas précis, à une stratégie de recherche de nouvelles pistes.

**Cas particulier (courant) de test de sortie**

Il arrive que le test déclencheur soit le même que le test de sortie.

Exemple 3 : Je prends conscience que j'ai faim parce que la détente que je ressentais disparaît (déclencheur, critère EI). Je vais manger (résumé des opérations) jusqu'à ce que je retrouve ma détente initiale (dans ce cas seulement, le test de sortie est identique au déclencheur).

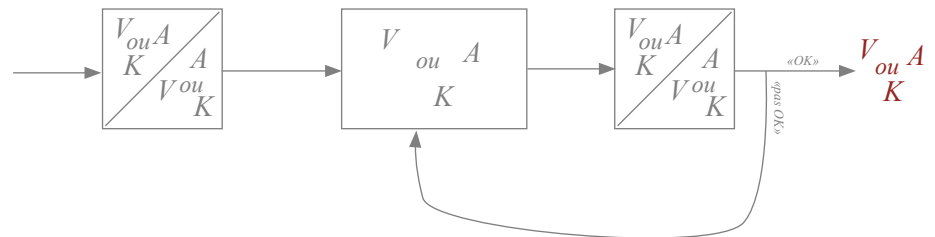
On peut alors simplifier le schéma :



**Le résultat**

Le résultat est ce que nous obtenons après un test concluant (le test final si la stratégie en comporte plusieurs). Ce résultat est ce que nous venons de produire.

Exemple 1 : « Je me sens bien (K+ ou EI+ = résultat concret attendu), je peux passer à autre chose avant de retourner travailler. »



Ce résultat peut :

- correspondre de manière satisfaisante à un objectif fixé ;
- ou n'être que le résultat d'une réaction (activée par le déclencheur) mais pas le but espéré.

Ce dernier cas est ce qui arrive quand, malgré une intention positive (valeur à laquelle est lié le déclencheur, cf. HFI), les opérations (représentations, comportements, ...) sont inappropriés ou comportent des effets secondaires non désirés. Dans ce cas, modifier la stratégie constitue un recadrage.

Le recadrage désigne, en PNL, un processus par lequel se modifier la perception ou le sens d'une expérience.

Par ce recadrage, on valide alors la légitimité du déclencheur (mais pas forcément le choix de ce déclencheur plutôt qu'un autre), tout en cherchant :

- d'autres opérations plus appropriées pour obtenir ce qui est désiré,
- et/ou d'autres critères pour le(s) test(s) (y compris le déclencheur), plus précis ou plus appropriés,
- et/ou encore à mieux définir l'objectif, puisqu'une intention ne suffit pas toujours à obtenir des choses agréables ni utiles.

Le résultat marque la fin de la stratégie. Toutefois, il peut lui-même être l'élément d'une autre stratégie, par exemple un déclencheur. Souvenons-nous en effet que les stratégies telles que nous les voyons ici ne sont que des découpages (et des modèles), pas la «réalité» elle-même !

## CONDITIONS DE VALIDITÉ D'UNE STRATÉGIE

Nous recherchons en PNL des stratégies efficaces, c'est-à-dire qui permettent d'obtenir rapidement, précisément, de façon écologique et agréable un résultat attendu (un objectif). Il existe donc 2 types de conditions de validité pour les stratégies :

- **structurelles** : elles portent sur l'agencement « mécanique » qui

permet à la stratégie d'être efficace ;

- **fonctionnelles** : elles définissent des critères portant plus sur les contenus qui donnent son sens à la stratégie.

### Conditions structurelles

- La stratégie utilise au moins les 3 systèmes de représentations V+A+K.
- La stratégie comporte les représentations nécessaires pour atteindre l'objectif.
- Chaque boucle conduit à une (ou plusieurs) opération(s) supplémentaire(s).
- Toute boucle doit comporter un point de sortie (elle doit se brancher sur un Test/Exit, ou sur un test menant plus loin dans la stratégie dans le cas de tests intermédiaires).
- La stratégie aboutit à un résultat, soit au bout d'un temps délimité (« J'ai travaillé deux heures, c'est OK ! »), soit après un certain nombre de pas (boucles ou opérations).
- Les pas superflus ou inutiles sont abandonnés. Les opérations sont disposées dans un ordre logique.
- Les résultats secondaires positifs sont maintenus, les autres sont éliminés ou réduits au maximum.
- La stratégie a une structure DOTER.

### Conditions fonctionnelles

- L'objectif de la stratégie est bien représenté (critères VAKOGDE précis et suffisants). La personne sait ce qu'elle veut, vers quoi elle se dirige (valeurs+objectif).
- Le déclencheur comporte des représentations des critères utilisés pour le test.
- Chaque opération rapproche la personne de son objectif.

- Les tests sont des comparaisons qui permettent d'aboutir sur une décision basée sur l'adéquation ou la non-adéquation entre l'état de départ et l'état désiré (les critères sont pré-établis ou ad-hoc).
- Les états internes inconfortables, « négatifs », sont réduits au maximum.

## ACCÉDER AUX STRATÉGIES

Les stratégies sont utilisables potentiellement dans tous les domaines. Pour cela, il est bon d'apprendre à :

- les décoder et les noter,
- les modifier,
- les créer de toutes pièces,
- les installer (et transférer).

Ces étapes demandent d'avoir une première compréhension des notions qui viennent d'être présentées sur les stratégies : le rôle des différents éléments et les conditions d'efficacité.

### Conditions de base

Travailler avec les micro-stratégies est une activité relationnelle. Il est donc important de partager un bon *rapport, approprié* à ce travail.

La limite entre « mettre à jour » et « induire » est ténue.


D'autre part, tout observateur influe, c'est bien connu, sur ce qu'il observe. Décoder une stratégie n'a pas de visée objectivante.

Il se peut que la personne soit déjà en train de modifier la stratégie alors

qu'elle est seulement en train d'y accéder. Il arrive souvent, dans un cadre de rapport et de travail approprié, que ces modifications aillent dans le sens d'une simplification et d'une rationalisation de son fonctionnement. La personne interrogée, surtout dans le cas d'une stratégie « défectueuse », se rend parfois compte de ce qu'elle mettait en œuvre jusque-là inconsciemment ; au moment où elle nous le dit, elle en profite déjà pour passer à autre chose.

Ceci est un premier moyen de dénominaliser et de démystifier en quoi l'obscur insight des psychanalystes produit parfois des changements, par inadvertance.

Toutefois, certaines conditions sont très utiles pour que l'intervention de notre propre modèle du monde (nécessaire à la relation) et du contexte de travail n'influent que sur le cadre et évitent de plaquer sur les stratégies de la personne des choses qui n'ont rien à y faire :

- Travailler *rapidement* (très rapidement). Eviter soigneusement les commentaires : rester dans le cadre de pertinence.
- *Associer* la personne à ce qu'elle décrit.
- Formuler les questions au présent.
-  *Calibrer* (VAK+D, prédicats) ! Vérifier également, avant de commencer, le « câblage » des yeux (les « clés d'accès visuel »).
- Il peut être utile de faire un petit *échauffement* : par exemple : « Souvenez-vous de (quelque chose d'agréable) ; que voyez-vous, qu'entendez-vous, que ressentez-vous ? Que vous dites-vous ? » (attention : ces simples questions sont déjà inductives de contenu : elles présupposent que tous ces canaux sensoriels sont déjà présents dans le souvenir en question).
- Poser des questions précises. Avoir des questions permettant de faire *formuler* l'information, mais évitant d'induire des contenus (pas de « et qu'est-ce que tu vois à ce moment-là ? », « Et qu'est-ce que tu décides alors ? », etc... Peut-être en effet que la personne ne voit rien à ce moment-là, qu'elle n'a pas de test, ...).
- Rester ouvert sur le modèle du monde de la personne, dont elle est en train de décrire une partie opérationnelle très concrète et peut-être très surprenante ou créative. Faire également la part entre

cette observation que l'on conduit, et les éventuels commentaires (hypothèses de travail à vérifier plus tard si c'est utile) sur la stratégie.

- Si la stratégie est complexe, la **décomposer** en plusieurs stratégies simples.
- Quand une stratégie est décodée, la soumettre à la personne : cela permet de corriger, confirmer, préciser, découvrir d'autres informations, ...
- ~~T/~~≠ Testez-la vous-même !

## Noter les stratégies

Vous pourrez toujours reprendre vos notes pour faire un joli schéma de ce que vous aurez décodé et vérifié, en vous inspirant de celui des pages précédentes. Toutefois, la notation qui suit est beaucoup plus légère, facile à manier et utile pour travailler. Elle tient aussi compte, ce qui est primordial, des systèmes de représentations sensoriels.

→ Conduit à

∕ Comparaison (pour un test surtout), donc nécessairement dans le même canal. Exemple : Vi∕Ve

↗ Synesthésie. Exemple : V↗K. Sauf besoin spécifique, nous noterons souvent la synesthésie de la même façon que les représentations simultanées.

$\frac{V}{K}$  Représentations simultanées.

Pour chaque représentation, on note quelques mots-clés de la personne pour avoir le contenu des opérations à chaque étape.

### Rappel

- V : visuel
- A : auditif

- K : kinesthésique
- O : olfactif
- G : gustatif
- D : digital (= Aid)
- E ou EI : émotion ou état interne
- i : interne
- e : externe
- c : construit
- r : remémoré

## Décoder une stratégie

### Les types de démarches pour décoder

- **Décoder en temps réel** : La personne est en train de mettre en œuvre concrètement sa stratégie en face de vous. Vous la décidez au fur et à mesure et elle vous soutient. C'est le plus simple et le plus fiable (quand c'est possible !).
- **Décoder a posteriori** : C'est utile pour une stratégie que vous ne pouvez pas observer sur le terrain où la personne peut la mettre en œuvre (situation sportive par exemple), ou encore si c'est une stratégie qui est mise en place rarement où dans des contextes bien spécifiques (décision, motivation, par exemple).
- **Décoder par l'observation** : C'est approprié lorsque la personne n'est pas explicitement en train de travailler pour vous ! Par exemple, en observant une vidéo, ou des gens dans une réunion, ou encore par leurs écrits (c'est ce qu'a fait Robert Dilts avec Einstein ou Mozart, par exemple).
- **Auto-décoder ses propres stratégies** : C'est à la fois commode et délicat. Être à la fois « juge et partie », associé dans une action et dissocié attentif au processus, surtout lorsque les enjeux sont importants (ce qu'on ne se formule pas toujours, parce que ces enjeux ne sont pas toujours conscients...) est une tâche ardue. Cela

reste aussi souvent le moins fiable, de loin, et le plus partial de tous les processus de décodage... ! Auto-décoder ses stratégies demande à la fois un bon niveau de compétence technique, une grande flexibilité avec les positions 1 et 3 de Bateson, beaucoup d'attention, de l'ouverture par rapport à des découvertes surprenantes, et enfin beaucoup d'honnêteté vis-à-vis de soi-même. Avec toutes ces précautions et ces ressources, auto-décoder ses stratégies est un processus très enrichissant, passionnant parfois même, très engageant du point de vue du développement personnel, recellant beaucoup, beaucoup de feed-back... C'est un excellent moyen d'apprendre à apprendre.

## Questions pour accéder aux informations

**Rappel :**

- Une étape à la fois • Temps présent • Maintenir en associé dans l'action • Calibrer constamment  • Recommencer plusieurs fois jusqu'à ce que la stratégie soit bien éclairée.

Voici quelques questions-types :

### Pour trouver le déclencheur

- Quelle est la première chose qui te fait... ?
- Comment sais-tu que c'est le moment de commencer à...
- Quand commences-tu à...
- Est-ce quelque chose que tu vois, entends, ressents ?
- Que se passe-t-il juste avant de...

### Pour trouver les opérations

- Que se passe-t-il d'abord ? Que se passe-t-il ensuite ?
- Et quelle est la première chose que tu fais juste après ?
- Fais-tu autre chose ?

### Pour trouver le test/exit

- Comment est-ce que tu évalues... ?
- Après t'être rendu compte que... que fais-tu ?
- Qu'est-ce qui doit être satisfait pour que... Et comment sais-tu que ça l'est ?
- Comment sais-tu que tu as terminé ? Comment sais-tu que tu en as assez ?

## Modifier ou installer une stratégie

Le processus consiste à trouver un autre automatisme. Plusieurs moyens sont donc disponibles pour y parvenir :

### Répéter

Il s'agit de piloter la personne à travers chacune des étapes de la nouvelle stratégie un certain nombre de fois, en vérifiant (calibrer). C'est une façon simple de s'y prendre.

Souvenez-vous de la manière dont vous avez appris vos tables de multiplications... Installer une stratégie est souvent plus riche que cela, mais vous comprenez le principe. Ceux qui pratiquent les arts martiaux connaissent la valeur de l'entraînement. Notamment, vous pouvez apprendre de cette manière les stratégies nécessaires à la maîtrise technique des protocoles de la PNL.

### Ancrer

On ancre chacune des étapes (avec un stimulus différent, bien sûr, pour chaque étape). Il suffit ensuite d'activer (dans l'ordre !) chaque ancrage l'un à la suite de l'autre (dans le temps qu'il faut pour effectuer la stratégie, c'est-à-dire rapidement, tout en laissant à la personne le temps de se représenter chaque étape...). On répète cela jusqu'à pouvoir vérifier que le processus est bien intégré.

Apprendre une stratégie par ancrage est un procédé rapide d'installation. A condition d'apprendre à devenir un expert en ancrages... et de travailler rapidement.

**Apprendre en dissocié**

C'est une façon très utile de laisser la personne apprécier en toute sécurité la nouvelle stratégie (dans certains cas particuliers, sinon, autant se simplifier la vie avec les autres processus). Elle peut se voir, par exemple, derrière une glace sans tain, en train d'apprendre la nouvelle stratégie et évaluer si elle désire se l'approprier, ou en quoi elle peut la modifier, ou bien sûr la garder telle quelle (ceci est une manière synthétique de présenter le protocole « Générer un Comportement Nouveau »). Une fois que la personne s'est vue (et entendue) apprendre la stratégie, on lui demande de la faire sienne en la prenant à l'intérieure d'elle-même. Enfin, on lui demande de parcourir la stratégie en associé (tout en calibrant).

Avez-vous déjà imité quelqu'un qui vous montrait comportementalement (volontairement ou à son insu) comment faire ? (cf. « Générer un comportement nouveau »).

**Recadrer**

Ceci est tout à fait approprié pour modifier simplement un élément non pertinent dans une stratégie globalement efficace. Ce peut être, par exemple, une petite voix désagréable que l'on peut transformer (submodalités) ou à laquelle on peut trouver un autre sens, plus constructif. Parfois, la personne fait spontanément elle-même son propre recadrage, en découvrant consciemment sa stratégie.

**Métaphores**

Il s'agit de construire une histoire dans laquelle la personne peut s'associer à un personnage. Ce personnage vit, d'une manière imagée ou pas, les différentes étapes de la stratégie que l'on désire installer. Il est utile de veiller à recevoir beaucoup de feed-back de la personne, afin de s'assurer que la métaphore porte ses fruits.

Note : beaucoup de stratégies s'installent ainsi chez les enfants...

Apprendre à maîtriser les métaphores est une ressource puissante pour installer ou modifier des stratégies, du simple ancrage au raisonnement élaboré ou au comportement relationnel évolué. Il est important pour cela de maîtriser la gestion des états internes, ainsi que les méta- et milton-modèles et

les présuppositions du langage naturel, et, bien sûr, la dimension relationnelle de la PNL, du rapport jusqu'aux positions de Bateson.

# « ALIGNER LES NIVEAUX LOGIQUES » : ÊTRE ENTIER

Les grands conférenciers font des choses très simples. Ils se tiennent comme ceci puis comme cela, ils respirent comme ci et comme ça, leurs gestes sont à la portée d'un enfant de 8 ans, ils sourient comme un bébé pourrait le faire, ils regardent ici et là... bref, rien de bien fantastique. Nous avons tous des choses intéressantes à partager de notre expérience. Comment diable se fait-il donc que nous ne soyons pas tous de grands conférenciers ?

Et comment se fait-il que des personnes agissant de la même manière perçoivent leur vie de manières si différentes entre elles ? Et comment des gens partageant les mêmes valeurs peuvent-ils se comporter aussi différemment les uns des autres ?

Comment faisons-nous pour ne pas arriver à réaliser des choses pourtant simples ? Et comment avons-nous fait, à chaque fois que nous avons accédé à des expériences si riches et si éloignées de ce à quoi nous pouvions nous attendre ?

Le monde est, ma foi, bien mystérieux.

**Nous sommes des êtres ouverts et cohérents**

**Relier nos représentations...**

Reportons-nous aux pages du manuel qui présentent le modèle de la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées, et celui des « Niveaux Logiques ».

### **... de notre environnement...**

Nous avons tous des relations ininterrompues avec un environnement dont nous faisons partie. Ces relations déterminent ce que nous pouvons y vivre, la manière dont nous y prenons place, notre place propre. Mais nous sommes autre chose que notre environnement. D'ailleurs, il évolue, beaucoup.

### **... de nos comportements...**

Nous y mettons en œuvre toute une gamme de comportements, plus ou moins large selon les personnes, les moments et les contextes. Ce sont ces comportements qui « font » nos relations à notre environnement. Mais nous sommes aussi autre chose que nos comportements. D'ailleurs, ils évoluent, souvent.

### **... de nos stratégies...**

Nous les agencions selon des schémas qui organisent ces comportements en capacités et en stratégies. C'est cet agencement qui détermine comment nous apprenons et comment nous nous adaptons dans notre environnement. Et pourtant, nous sommes aussi autre chose que nos capacités, que nos savoir-faire, que nos habitudes, que nos apprentissages. D'ailleurs, tout cela évolue.

### **... de nos valeurs...**

Nous les mettons au service de repères globaux et de moteurs que sont nos valeurs. Ce sont elles qui motivent ce que nous voulons et l'énergie que nous mettons pour l'obtenir (avec plus ou moins de bonheur), et qui motivent également ce que nous préférons éviter, et l'énergie que nous investissons aussi pour cela. Nos valeurs sont ces « intentions positives » qui déterminent les options que nous prenons et l'amplitude des actions que nous mettons en œuvre à leur service. Mais nous sommes plus et autre chose que nos valeurs ; d'ailleurs, elles évoluent, parfois...

### **... de qui nous sommes et de nos rôles...**

Nos valeurs sont fermement rattachées à ce que nous envisageons comme pouvant ou devant - et ne devant pas ou ne pouvant pas - être notre vie, notre place, nos rôles, notre devenir : nos identités. Ces identités fédèrent les représentations de ce que nous percevons et de ce que nous entreprenons,

autour d'un « noyau dur » qui fait que nous sommes bien qui nous sommes... Et pourtant nous sommes aussi plus et autre chose que ce que nous croyons être. D'ailleurs, ces identités évoluent, lors d'événements de notre vie, ces événements que nous jugeons « significatifs ».

### **... et de ce que nous voulons transmettre.**

Il arrive que nous mettions qui nous croyons être au service d'une cause, d'une mission, d'un système, d'un « tout » qui nous englobe comme des parties actives en son sein. Nos identités s'orientent - à leur mesure - dans le sens de cette mission fédératrice de nos ressources que nous pensons avoir. Que cette mission soit « réelle » ou pas est une autre histoire. La subjectivité étant ce qu'elle est... Mais une mission sans environnement, sans comportements, sans stratégies, sans repères, n'est qu'un doux rêve ; et puis nous avons tous des moments où cette mission est mise entre parenthèses, histoire de nous nourrir, de nous reposer, de rire à gorge déployée sur des choses naïves, d'aller aux toilettes, de faire des emplettes, de faire l'amour, de faire la vaisselle... Il n'y a pas de mission si ambitieuse qu'elle nous retire la chance d'être des êtres humains. Nous sommes plus et autre chose que notre mission, Dieu merci, et d'ailleurs, elle aussi évolue... notamment en fonction de notre environnement. La boucle est bouclée.

## **Un découpage utile**

Peu importe comment ce discours est découpé. Nous pourrions en parler différemment, selon d'autres axes. Le modèle des niveaux logiques de Robert Dilts, beaucoup plus que sur un éventuel plan théorique, est essentiellement intéressant par sa portée pragmatique très concluante sur le terrain.

En effet, beaucoup d'opportunités qui se présentent à notre expérience sont bloquées par un manque de synergie aux différents « niveaux » subjectifs de ce que nous vivons. Vous pouvez avoir la parole facile, et pourtant être incapable de dire à quelqu'un que vous l'aimez. Vous pouvez être persuadé(e) de la valeur de ce que vous êtes, mais démun(e) comme tout pour concrétiser au quotidien vos qualités humaines, professionnelles ou autres.

C'est ce que l'on peut se représenter comme un décalage entre un niveau de votre expérience (par exemple, celui des comportements : parler) et un autre (par exemple, celui de vos identités : qui vous êtes, quelle place vous vous

attribuez, ou quel confort vous risquez, quand vous déclarez à quelqu'un que vous l'aimez).

### **Aligner nos représentations pour qu'elles s'entraînent mutuellement dans la bonne direction**

A l'inverse, tout devient accessible lorsque ces différents niveaux sont « alignés ». Ils s'enrichissent les uns les autres : les comportements sont appropriés aux caractéristiques de l'environnement ; les capacités mobilisées permettent que ces comportements soient fluides ; les états internes appropriés assurent à la personne la disponibilité mentale et physique pour cela et valident que des valeurs importantes sont satisfaites à travers ce qui est en train de se tramer dans l'action ; les représentations sur l'identité de la personne lui donnent la permission d'assumer ce rôle ; et toute cette énergie et les feed-back qui en découlent sont intégrés dans une direction fédératrice significative et d'envergure. Alors, on peut être tenté de dire « Je viens de passer une journée très constructive ».

### **Aller vers la fluidité dans vos ressources**

C'est cela, l'alignement des niveaux logiques. Il s'agit de découvrir les représentations qui définissent une expérience selon différents niveaux subjectifs, et, en remontant des unes aux autres, tisser un lien entre elles, pour enfin les amener à s'enrichir et se réajuster mutuellement.

## **Démarche**

Concrètement, on pose des questions sur chaque niveau, puis l'on passe au niveau suivant : Environnement, puis Comportements, puis Capacités et Stratégies, puis Valeurs et Etats Internes, puis Identités, Rôles et Place, puis « Trans-mission ».

Dans ce parcours, on reste attentif à ce que chaque réponse soit contextualisée, qu'elle se réfère à la situation sur laquelle on travaille (sinon, on risque de se perdre dans les généralisations faciles et rassurantes, alors qu'il est plus intéressant d'amorcer de nouveaux apprentissages et un changement).

Exemple de question quand on est arrivé au niveau des valeurs :  
« Et à ce moment-là, dans cet endroit et avec ces personnes (Environnement), alors que tu es en train de faire ceci et cela

(Comportement) grâce à ta capacité à t'y prendre comme ceci (Stratégies), qu'est-ce qui est important pour toi ? »

## **Procédé général**

Quand on utilise le protocole « Aligner les niveaux logiques » d'une manière formelle, on travaille le plus souvent à 2 : un acteurs et un accompagnateur.

On installe des ancrages spatiaux pour différencier chaque niveau logique, comme sur le schéma présenté un peu plus loin. Ainsi, à chaque niveau, la personne évoquera les représentations qui correspondent.

La démarche se déroule en **2 parties** :

- La première est le trajet qui va mener pas à pas la personne d'une description de son environnement, dans la situation donnée, jusqu'à une évocation de ce qu'elle y « trans-met », à travers ce qu'elle est, dans cette situation.
- La seconde est le retour de ce niveau de la « trans-mission » jusqu'à celui de l'environnement. Dans cette seconde phase, on ancre ce que vit la personne à chaque niveau, pour pouvoir amener ces ressources découvertes vers les niveaux suivants.

On se souvient que plus on « monte » vers ce qui est identitaire, et plus on arrive à des représentations certes très généralisées, sélectives et « distordues », mais en même temps très organisatrices de l'expérience subjective. « Remonter », à partir de l'Environnement, permet de découvrir les uns après les autres les niveaux « supérieurs ». Puis « redescendre » permet de fertiliser chaque niveau avec les ressources découvertes au niveau supérieur. C'est là que se produit le processus que l'on appelle « l'alignement », dans notre jargon.

Ainsi, l'ancrage effectué lors de l'évocation de la « trans-mission » va permettre d'enrichir et de ré-évaluer l'évocation de l'identité, puis, selon un mouvement de dominos, ce mouvement va entraîner à son tour des modifications au niveau des valeurs, puis des stratégies, puis des comportements, puis de l'environnement.

Notez par exemple que les états internes qu'adopte la personne se modifient entre la « montée » et la « descente ». Souvent même, on peut constater, à travers son langage, que les sous-modalités VAK qu'elle choisit inconsciemment changent elles aussi, jusque

dans la perception de l'environnement...

Lorsque l'on est soi-même l'acteur, on peut souvent ressentir des choses comme une libération d'énergie, un changement des perceptions du contexte, ainsi que dans la compréhension de ce que l'on peut y faire et des manières possibles de s'y prendre, une nouvelle fluidité, et de nouvelles permissions pour de nouveaux choix.

Ce processus peut être adapté pour le faire seul, en équipe de travail, etc... Attention, il va falloir trouver quoi faire comme nouvelle valeur (humaine) ajoutée avec l'énergie qui va sortir !

L' « Alignement des Niveaux Logiques » est très complémentaire de la Stratégie d'Objectif... A vous de voir, d'entendre et de sentir comment vous allez les associer.

On commence généralement le protocole par le niveau de l'Environnement. Une fois obtenue une réponse à un niveau, on fait un pas vers le suivant, jusqu'à celui de « trans-mission ».

### Exemple de questions-typiques

*Et s'il il avait quelque chose de plus large que toi et au service de quoi tu mets qui tu es à ce moment-là, qu'est-ce que ce serait ?  
(Ancrer la réponse)*

*Qui es-tu à ce moment-là, à chercher à satisfaire ces valeurs, en mettant ces stratégies en œuvre, à travers ces comportements, dans cette situation ?  
(associé)*

*Et si un observateur complètement extérieur te voit à ce moment précis, il peut se dire : «Voilà quelqu'un qui est...» ?  
(dissocié)*

*Qu'est-ce qui est important pour toi à ce moment précis, dans cet endroit précis ?  
(à atteindre, à éviter)*

*Quelles sont les ressources, savoir-faire que tu mets en œuvre pour arriver à avoir ces comportements dans cet environnement ?  
Comment t'y prends-tu ?*

*Que fais-tu d'observable dans cet environnement (associé) ?  
Si une caméra pouvait t'observer, qu'enregistrerait-elle (dissocié) ?*

*Où, quand, qui ? Décris-moi ton environnement, le contexte externe*



**Transmettre**

**M'identifier, mes rôles, ma place**



**Mes valeurs & EI**



**Mes capacités & stratégies**



**Mes comportements observables**



**Mon environnement**



*En quoi cette cela (activer l'ancrage) enrichit ou transforme la vision que tu as de qui tu es à ce moment-là ?  
(empiler la réponse sur le même ancrage)*

*Et en quoi cela (activer l'ancrage) enrichit ou transforme ce que tu ressens d'important dans cette situation ?*

*(Etc.)*

**ALIGNER LES NIVEAUX LOGIQUES**

Arrivé à la « Trans-mission », on ancre la réponse (VAK,E,D) comme une ressource. Puis on « redescend » les niveaux un par un. On prend soin, à chacun, d'activer cette ancre pour laisser la réponse se modifier. En général, la personne découvre une autre manière de se représenter ce qu'elle vit à chaque niveau, par rapport à ce qu'elle expérimentait en « montant » de l'Environnement vers la « Trans-mission ».

C'est au retour de l'aventure que les ressources qu'elle a soulevées éclairent le mieux en quoi le cheminement peut être si cohérent.

A chaque étape, l'ancrage s'enrichit un peu plus et, revenue au niveau de l'Environnement, la personne a généralement construit une belle et nouvelle cohérence entre les différents niveaux de son expérience. Chaque niveau entretient alors avec tous les autres une relation d'enrichissement mutuel et de complémentarité. Chacun est devenu une porte d'entrée à tous les autres, dans une expérience à la fois globale et locale, selon le niveau d'où on l'observe, et cohérente. En général, cette unité et cette nouvelle fluidité des ressources se traduit par d'importants changements d'états internes, ce qui facilite le travail de calibration, et donc l'accompagnement et le feed-back.

Note : Avant le début du processus, tenez-vous en-dehors de l'ancrage spatial réservé à chaque niveau ; de même, après être retourné à l'Environnement et avoir pris le temps d'évoquer les changements qui s'opèrent, pensez à sortir de cet ancrage spatial. A chaque niveau, n'évoquez que ce qui lui correspond.

### Remarque

Aligner les niveaux logiques peut être *aussi bien* utilisé pour *résoudre un problème* que pour *atteindre un nouvel objectif*.

- Dans le premier cas, on utilise une situation significative que la personne a vécue. L'évocation de cette situation à chaque niveau, Aller-Retour, recadre alors les difficultés et ouvre de nouveaux possibles, parfois même à des niveaux inattendus (s'ils avaient été attendus, le problème aurait déjà été résolu).
- Dans le deuxième cas, celui d'un travail avec un nouvel objectif, Aligner les niveaux logiques permet à la fois de débroussailler et de

recadrer l'objectif, de construire de riches représentations (parfois « irrésistibles ») de l'objectif atteint, et de libérer d'ores et déjà des ressources disponibles en synergie pour le réaliser.

- *Aligner les niveaux logiques permet de retrouver ou de construire une nouvelle **unité écologique** dans son expérience. C'est un outil pragmatique et concret au service de **l'intégrité** des personnes. Qu'allez-vous donc en faire maintenant ?*

# PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL AVANCÉE CONCERNANT LES RESSOURCES

- Chaque personne a toutes les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et changer.
- Ce que nous vivons peut souvent devenir une opportunité de changement.
- Ce sont les moyens qui créent la fin.
- Il n'y a pas d'échec : il y a du feedback. Et je peux y apprendre des ressources nouvelles qui me permettront d'atteindre mes objectifs.
- Nous sommes les experts de nos propres changements.
- Si je veux percevoir, j'apprends à agir.
- La partie d'un système qui a la plus grande flexibilité est celle qui a la plus forte influence sur ce système (loi de la variété requise de Ashby, cybernéticien).
- "Agis toujours de manière à augmenter le nombre de choix possibles." (Heinz von Foerster, cybernéticien).

# EXEMPLES DE SOUS-MODALITÉS

## *Visuelles*

associé - dissocié  
localisé - panoramique  
couleur - monochrome  
luminosité  
angle d'éclairage  
saturation (éclat)  
éloigné - proche  
direction  
contraste  
film - image fixe  
défilement horizontal - vertical  
mise au point  
symétrie  
déformation  
taille de l'image  
stable - intermittent  
2 D - 3 D  
net - flou  
transparent - opaque  
scintillement  
cadre ou non  
proportions  
densité (grain)  
premier plan - arrière plan  
seul - en contexte  
perspective  
orientation  
point de vue  
une image - plusieurs  
fixité / mouvement rapide - lent  
fréquence des images  
film en avant - rembobinage

## *Auditives*

volume sonore, intensité  
tonalité, hauteur  
timbre  
intonation  
débit, vitesse  
rythme  
continu - syncopé  
position dans l'espace  
pauses  
interne - externe  
son unique - plusieurs sons  
en contexte  
sons composés - simples  
contraste  
clarté  
son stable - fluctuant  
localisé - panoramique  
paroles  
associé - dissocié  
distance  
mono - stéréo  
en accord avec le contexte

## *Kinesthésiques*

texture  
température  
vibration  
poids - légèreté  
densité  
consistance  
localisation  
étendue  
diffus - précis  
rythme  
intensité  
confortable ou non  
pression  
durée  
forme du mouvement  
vitesse  
forme  
taille  
régulier - irrégulier  
lancinant, aigu,  
passager, furtif...  
interne - externe  
orientation selon la verticale /  
horizontale, ...

*Liste non exhaustive !*

# COMMENT S'Y PRENDRE POUR GÉRER AUTANT D'INFORMATIONS ?

## Consciemment

Notre pauvre petite caboche, nous dit-on, a une capacité limitée pour traiter des informations simultanément. Disons ici que consciemment, nous pouvons traiter :

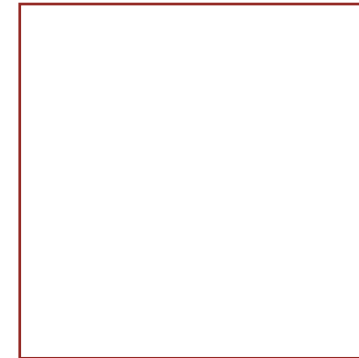
$7 \pm 2$

“unités d'information”, c'est-à-dire en quelque sorte des unités de sens et de forme : 7 lettres si nous ne voyons pas de rapport entre elles, 7 mots indépendants, 7 phrases. D'où d'ailleurs l'intérêt de relier plusieurs idées en une seule pour en traiter plus à la fois (et repousser plus loin les limites des capacités d'abstraction et de représentation de phénomènes compliqués).

## Inconsciemment

Ceci dit, nos cent milliards de cellules nerveuses continuent perpétuellement de travailler. Même quand, sur les images du cerveau en temps réel que l'on obtient avec des instruments de très haute technologie, seules quelques amas de cellules sont “allumés”, toutes les cellules travaillent ; ce ne sont pas des puces électroniques qui restent passives et inertes quand on ne leur demande rien, ce sont des cellules vivantes, des êtres vivants participant constamment à un tout intégré, et poursuivant constamment leur petit bonhomme de chemin. Bref, ceux qui conçoivent le cerveau comme un ordinateur (l'Homme a fait l'Ordinateur à son image, et celui-ci le lui a bien rendu) font dire des choses à l'imagerie mentale que l'imagerie mentale ne dit pas.

Votre cerveau a des capacités illimitées. Bien sûr, il connaît de nombreuses contraintes (temporelles, spatiales, chimiques, ...) mais ce que vous pouvez en faire dépasse largement l'imagination. Illustrons cela.



Regardez ce carré. Il a des limites nettes, mais peut-on en conclure qu'on ne pourra pas faire grand chose à l'intérieur ?

À votre avis, combien de points, de lignes, de formes peut-on faire tenir dans un si petit espace ? ... Oui : une infinité. Alors si l'on vous soutient, “preuves scientifiques” à l'appui, que l'on ne peut pas faire grand chose de plus avec ce que l'on est, et qu'il faut bien se faire à cette idée si l'on est raisonnable, répondez gentiment que ce n'est qu'une croyance limitante dont vous laissez l'entière responsabilité à votre interlocuteur.

Venons-en à ce qui nous préoccupe ici : par-delà ce que vous pouvez “observer” de votre propre expérience, vous bénéficiez de l'infini réservoir de ressources de ce que l'on désigne par “Inconscient”. L'Inconscient ericksonien, bien sûr. Freud avait eu le génie de suggérer qu'il existait des choses échappant à notre conscience mais ayant des répercussions sur notre vécu. Le problème est qu'il ait embourbé cet inconscient dans une théorisation lourde et obscure, peu propice à l'émergence du bien-être et de la créativité dans un esprit de changement et de respect. Erickson en a fait un concept pragmatique d'un génie autrement plus opérationnel et constructif. Votre inconscient est une petite merveille.

Bien au-delà de vos capacités conscientes, donc, vous profitez de la compagnie omniprésente de la majeure partie de vous-même : vos processus inconscients. Et entre autres choses, il s'agit d'un réservoir d'apprentissage : une capacité

à “stocker”, retrouver, transformer, lier, construire, organiser, expérimenter, modifier, distinguer, associer, explorer, inventer, ... dont personne n’a pu encore montrer les limites, si limites il y a, ce dont on peut allégrement douter.

Aussi, pour gérer toujours plus d’informations pertinentes, vous pouvez vous en remettre à votre inconscient. Le fameux “7±2”, connaît pas. Pour tous les processus à mettre en œuvre pour un travail complet, respectueux et efficace en PNL, vous allez passer par une phase où votre apprentissage se fera consciemment. Donc un peu laborieux, hésitant, maladroit parfois. La belle affaire ! Vous souvenez-vous lorsque vous avez appris à marcher ? Et maintenant, gambadez, dansez, courez, pour voir ! D’autant plus que les habiletés que vous allez apprendre à systématiser sont déjà au minimum accessibles ici et là dans votre expérience. Vous n’avez pas attendu la PNL pour avoir des relations constructives avec quelqu’un, ne serait-ce qu’une fois dans toute votre vie !

L’objectif maintenant est d’affiner et améliorer ces ressources, de les organiser, de les rendre disponibles sur-le-champ, de les généraliser. Et pouvoir aussi les communiquer (en formation, en séance, en classe, à la maison, en réunion, dans un livre ou un article, ...).

Une fois cette mise à jour de compétences que vous avez déjà ici et là, ou de compétences nouvelles que vous n’avez pas encore, votre utilisation de ces outils et votre entraînement vont ramener ça à un niveau de compétence inconsciente, soulageant du même coup votre attention conscience. Et vos capacités, qui vous paraissaient peut-être déséquilibrées en début de formation, vont cette fois vous mener à un niveau de résultats jamais atteint. Avec un petit plus inestimable : à tout moment, vous pouvez décider consciemment de tout ce que vous faites (pour conduire le rapport au lieu d’être conduit(e), par exemple), observer avec détachement la forme et la qualité de vos interactions tout en vous y investissant, améliorer ou créer à partir de ça, et l’enseigner à d’autres si le cœur vous en dit. Vous êtes ‘méta-consciemment compétent(e)’. Bravo !

---

**“Vous savez plus que vous ne savez que vous savez.”**

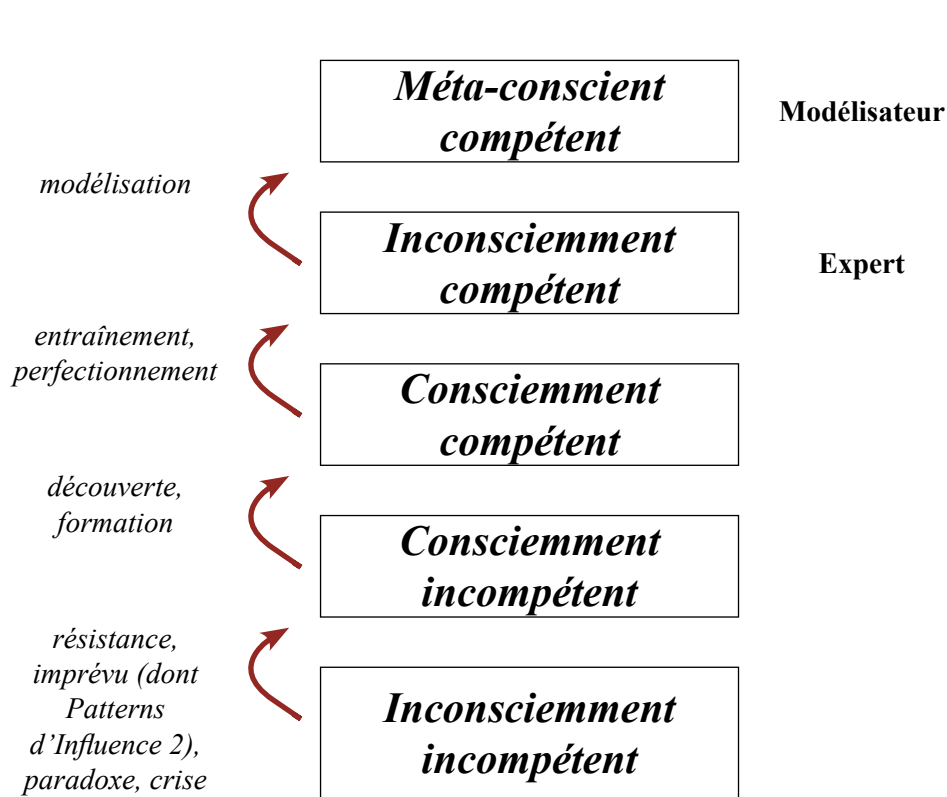
## **Un cheminement vers des compétences nouvelles et le changement génératif en général**

Représentons-nous les étapes qui jalonnent l’apprentissage dans un contexte donné.

Notons que quel que soit votre rôle d’intervenant, vous avez besoin d’un répertoire comportemental approprié à chacun des événements-clés mentionnés sur la partie gauche du schéma proposé ici.

Le «travail noble» est souvent perçu comme celui du formateur, ou de l’entraîneur, ou du modélisateur ; et ces rôles sont évidemment nécessaires, voire passionnants. Néanmoins, tellement d’intervenants merveilleusement outillés se retrouvent démunis face à des personnes qui ne savent pas encore qu’elles ne savent pas, qui n’éprouvent pas le moins du monde un quelconque besoin d’apprendre, et/ou qui se satisfont si bien de leur situation actuelle qu’elles ne bougeraient pour rien au monde...

Il ne s’agit ici que d’un schéma. Apprendre est autre chose qu’un processus linéaire !



Ces outils permettent en outre de dédramatiser les situations et les enjeux, dans un climat que vous pouvez adapter, du plus sérieux au plus ludique. Avis aux amateurs !

Heureusement, la première étape du parcours (qui permet de passer de ISC incomp. à CS incomp.), parfois perçue comme la moins noble (en apparence), est aussi la clé qui PERMET le changement, qui donne une valeur à tous les autres outils, et parfois même qui débouche sur des changements tellement spontanés et naturels qu'ils sont sacrément économiques et intègres.

Cette étape, souvent déclenchée «par mégarde», peut être gérée délibérément à l'aide d'outils tels que les Patterns d'Influence 2 (cf. module qui correspond). Certains la trouve alors devenir la plus «excitante», l'une des plus intéressantes, parce que c'est alors que les personnes contactent ce qu'elles ont vraiment dans leurs tripes (ou leur cœur, selon la métaphore que vous préférez !), à cause de vous.

## Exercice exploratoire

Ce exercice illustre souvent, par cadre de différence entre 2 attitudes très différentes vis-à-vis d'une même situation à résoudre, l'une des (nombreuses) forces de la stratégie d'objectif et des attitudes de type "match" : s'orienter vers les solutions. Le contenu de la situation reste le même, le processus change tout. Calibrez vos états internes, et faites la différence...

### 1° partie

2 participants A & B.

A pose cette première série de questions à propos d'un PROBLÈME que B voudrait résoudre :

- Qu'est-ce qui ne va pas ?
- Pourquoi as-tu ce problème ?
- Qu'est-ce qui t'empêche de le résoudre ?
- En quoi est-ce grave ?
- Depuis combien de temps as-tu ce problème ?
- À qui la faute ?

**Puis B pose les mêmes questions à A. Chacun note l'essentiel des réponses de l'autre. La personne qui est interrogée reste attentive à l'effet que ces questions produisent pour elle.**

### 2° partie

SUR LE MÊME THÈME, mais avec un autre partenaire, poser cette 2e série de questions :

- Qu'est-ce que tu veux ? (formulation positive)
- Comment sauras-tu que tu l'as obtenu ? (observable, comme si c'était filmé avec une caméra)
- Quand, où, avec qui veux-tu l'obtenir ? (contexte spécifique)
- De quelles ressources disposes-tu qui pourraient t'aider à l'obtenir ?
- Si tu l'obtenais, quoi d'autre changerait ou s'améliorerait ?
- En quoi ce qui t'empêche aujourd'hui de l'obtenir t'indique-t-il ce que tu peux faire maintenant pour te diriger vers cet objectif ?

Notez là aussi l'essentiel des réponses.

Et lorsque c'est vous qui êtes interrogé(e), restez attentif(ve) à ce que vous ressentez lorsque votre partenaire vous pose ces questions (sentiments, images, motivation, ...).

## Exemples de stratégies vues en formation...

Ces pages sont faites pour que vous puissiez y noter les stratégies que vous avez décodées, construites, transférées...

# COMMUNIQUER

*Ce que nous ne pouvons pas ne pas faire. Effroyable contrainte pour les uns, incroyable opportunité pour les autres... La bonne nouvelle, c'est que les premiers peuvent apprendre à vivre leurs communications aussi bien que les seconds.*

## Les présupposés de Monsieur-Tout-Le-Monde

Ce sont des idées courantes dans notre culture. Elles ne sont ni bonnes ni mauvaises en elles-mêmes. Simplement, elles sont souvent inappropriées à notre développement en ce sens qu'elles limitent nos possibilités et nos choix. Parfois aussi, elles sont scientifiquement dépassées.

- La communication est accessoire et superficielle.
- Communiquer, c'est manipuler. C'est bon pour les vendeurs et autres extravertis.
- Ce que je sais sur quelqu'un est objectif et n'a rien à voir avec moi.
- Si quelqu'un ne comprend pas ce que je veux lui dire ou comprendre autre chose, c'est son problème.
- Les gens qui ne sont pas d'accord avec moi sont naïfs, idiots ou de mauvaise foi.
- Si les gens veulent que je leur communique quelque chose, ils doivent m'écouter.
- J'aime parler avec les gens qui sont de mon avis : ça fait avancer les choses.
- Le respect se mérite. Il n'y a pas raison de respecter quelqu'un qui se comporte mal.

- Les théories scientifiques et psychologiques sont les moyens les plus objectifs de connaître les gens. D'autre part, c'est important d'avoir l'avis d'autres personnes sur quelqu'un : cela économise du temps, permet de mieux juger et d'éviter les erreurs.
- Quelqu'un qui se comporte mal est forcément mauvais quelque part. Une personne qui plaît a forcément plus de qualités : on est ce qu'on fait, et inversement.
- Le corps et les émotions sont un obstacle à une bonne communication. La technologie et l'intellect peuvent nous débarrasser de ce boulet et nous permettre des relations plus pures et élevées.
- Si ce que je fais ne marche pas, cela montre bien que je dois persévérer et fournir plus d'efforts encore dans la même direction : si je n'obtiens pas ce que je veux des gens que je rencontre, c'est que je dois argumenter encore plus ou bien apprendre à les manipuler.
- Il n'y a pas de secret : plus quelqu'un est fort et dur en relation, et plus il obtient ce qu'il veut.

## LE RAPPORT

Le rapport est le terme qui désigne, en PNL, la relation de qualité que l'on instaure avec une ou plusieurs personnes. C'est le support relationnel incontournable de toute communication constructive. Attention : si vous voulez que la vie vous ouvre des portes, le rapport que vous saurez instaurer autour de vous pourrait bien vous les ouvrir presque toutes...

Tout ce chapitre est consacré à des techniques et attitudes pragmatiques avec lesquels beaucoup de choses pourront devenir possibles. Ce sera discret mais puissant. A vous de jouer.

### Observer finement - se synchroniser - conduire

Tout ce que nous vivons, à l'intérieur de notre expérience subjective, ne s'exprime qu'au travers de notre communication, c'est à dire par

nos comportements externes. Cela paraît simple à dire, et pourtant, les conséquences ne sont pas évidentes dans la vie quotidienne.

Communiquer, c'est choisir une place dans un environnement, choisir son impact et ses perspectives, s'enrichir du feed-back disponible et aller voir un peu plus loin. Dumoins, il ne tient qu'à vous qu'il en soit ainsi.

Notre communication est l'ensemble des comportements par lesquels nous interagissons avec notre environnement. Et c'est la même chose pour toutes les personnes avec lesquelles nous entrons en relation. Le seul moyen que nous ayons d'échanger, c'est ce comportement. Nous allons donc, pour communiquer, apprendre à recevoir le maximum d'informations de ce comportement. Et nous allons ainsi pouvoir découvrir à quel point les personnes sont généreuses. Elles communiquent bien plus que ce qu'elles croient communiquer !

Observer finement est donc la première action à mettre en œuvre pour une relation de qualité. Cela peut être conscient (pendant que l'on apprend à utiliser les très nombreuses nouvelles informations qui nous deviennent accessibles) ou automatique, et néanmoins nécessaire. C'est la calibration. Tous les grands communicateurs, ceux qui obtiennent ce qu'ils visent, dans leurs relations avec les autres, sont aussi de fins observateurs (et non de fins « interpréteurs »).

Ces informations recueillies, nous pouvons apprendre à les utiliser pour rejoindre la personne sur sa carte du monde, dans sa réalité (adapter nos comportements aux siens, parler son langage, utiliser ses concepts, argumenter avec ses valeurs, ...). C'est la synchronisation. De petits pas pour l'homme, un grand pas pour la relation.

Ensuite, la voie est libre pour orienter la personne vers des éléments nouveaux. C'est la conduite.

Quand le pilote dirige son avion, il ne contrôle pas tout ; mais il instaure une relation avec son environnement, qui le mène jusqu'à son but.

Ces 3 phases s'agencent pour constituer le rapport. Ce rapport s'accompagne d'une attitude particulière : le respect inconditionnel de soi et de l'autre. Il peut s'étendre en durée, en qualité et en profondeur si vous comprenez bien

que votre modèle du monde et celui de votre interlocuteur sont très différents, qu'il en sera toujours ainsi et que c'est très bien comme cela. Cela libère votre attention vers une relation coopérative ; vous pouvez donc abandonner l'idée stérile de devoir défendre votre vision contre celle des autres pour vous faire entendre (et vous laissez donc à d'autres l'illusion de devoir répandre la bonne parole).

Le rapport demande également d'être fluide (flexibilité), pour savoir l'agir d'une manière pertinente et élégante. La flexibilité permet aussi de s'autoriser à lâcher un peu la soif peureuse de "contrôle", pour se donner la permission d'être curieux et d'utiliser pragmatiquement les nouveautés qui se présentent en les accueillant favorablement.

## Observer

Nous observons une personne avec nos cinq sens (VAKOG). Toute autre information est virtuelle et interprétative. Cela ne veut pas dire qu'il ne faille pas agencer les informations entre elles et avec d'autres pour en tirer des éléments supplémentaires (c'est même nécessaire pour pouvoir utiliser ce que nous observons dans notre modèle du monde), ni jamais interpréter (ce qui nous permet de raisonner et de généraliser). Simplement, cela n'est pas pertinent la plupart du temps, contrairement aux idées courantes.

Observer permet 2 choses complémentaires :

- recueillir les informations les plus utiles sur une personne dans un contexte : celles qu'elle nous livre, le plus souvent inconsciemment, par ses comportements ;
- relier ces éléments observés au contexte.

Par exemple, une personne peut être en train de me parler de la dernière fois qu'elle a pris la parole confortablement en public, et à ce moment me montrer une certaine coloration de la peau sur le haut des joues, une légère avancée de la lèvre supérieure, l'effacement des plis sur son front, le redressement de son buste, un volume de voix plus élevé que précédemment dans notre conversation, des pauses plus courtes et une respiration plus ample. J'observe tout cela et je décide de relier cet ensemble (et non les éléments séparés, d'où l'intérêt d'observer plusieurs

éléments en même temps) à l'évocation de son expérience "Prendre la parole confortablement". De fait, à chaque fois que cette personne va me parler de cette situation à nouveau, ou me décrire les ressources qu'elle y trouve, je vais observer cette même configuration dans son comportement.

Observer constitue donc rapidement un instrument de mesure très précis pour savoir :

- où une personne en est dans son expérience à un moment donné ;
- si quelque chose a changé (sans indiquer ce qui a changé) ;

si la personne accède dans un autre contexte aux mêmes ressources que celles évoquées précédemment (donc si notre travail porte déjà ses fruits), etc...

Cela se base sur le schéma (dans la section sur l'Expérience Subjective) selon lequel *les états internes, les processus internes et la physiologie sont interdépendants*. Je ne fais qu'observer les correspondances et les changements, au travers de la lucarne (pas si petite que ça !) de ses comportements, grâce à mes 5 sens. J'évite ainsi les écueils de l'interprétation. J'utilise ma carte pour aller rencontrer le territoire de la personne, mais je ne réduis pas ce territoire à cette carte. Je reste pragmatique.

Voici des éléments qu'il est très utile d'apprendre à observer :

#### **Les macro-comportements**

- posture globale, assise, position de la colonne vertébrale, port de la tête, ...
- mouvements des bras, des jambes, épaules, ...
- bras, jambes, mains qui se croisent ou se décroisent
- mouvements répétitifs, réguliers, rythmés, ...
- redondance des mouvements, mouvements passagers, ...
- amplitude des mouvements, rapidité, ...
- symétrie des mouvements, coordination, ...
- ...

#### **Les micro-comportements**

- mimiques, tics, ...
- couleur de la peau du visage
- taille et couleur des lèvres
- muscles autour des yeux
- tension des mâchoires
- pous (visible au niveau du cou avec un peu d'entraînement ; observation facilitée pendant une séance d'hypnose formelle, utile pour s'y habituer)
- respiration : ampleur, rythme, localisation (bas du ventre, poitrine, mouvement des épaules), régularité
- tension musculaire
- saccade des mouvements
- voix : rythme, volume, ton, timbre, pauses, fluidité, régularité (on appelle parfois ces éléments "paraverbaux"), synchronicité avec les mouvements du corps, ...
- battements des paupières, sourcils, ...
- dilatation / contraction des pupilles (phénomène variable certes en fonction des conditions lumineuses, mais aussi très lié aux émotions)
- petits mouvements des doigts
- mouvements des yeux (en rapport direct avec les systèmes de représentation).
- ...

#### **Le comportement verbal et la structure du langage**

Le langage que nous employons, comme celui de notre interlocuteur, se base sur des informations précises et en révèle beaucoup. La plus grande part de ce processus, et de loin, est souvent inconsciente.

Toutefois, comme pour d'autres choses que vous pouvez véhiculer grâce à un rapport de qualité, il est possible d'apprendre à reconnaître ces informations et à « jouer » avec. Cela fait émerger une capacité d'influence très importante sur les processus auxquels vous souhaitez participer.

Bien sûr, les lapsus, les accrocs, sans être “révélateurs” comme on l’a souvent dit un peu vite, sont des indicateurs raisonnables pour quelques hypothèses de travail (dont l’utilité et la pertinence sont à vérifier à chaque fois).

Un peu d'entraînement, une curiosité affirmée et certains outils précis de la PNL vont vous permettre de profiter de toute la dimension « stratégique » de la communication, tout en ancrant votre intégrité.

Mais parfois beaucoup plus riches sont ce que nous appellerons les “prédicats”, ces mots appartenant à un registre sensoriel (exemple : “de nouveaux horizons” -> Visuel ; “tomber dans un sommeil profond” -> Kinesthésique). Ils sont une précieuse source d'informations pour les stratégies cognitives, par exemple :

---

Comment une personne évalue, comprend, se prépare, décide...  
vous pouvez accéder à beaucoup de processus en apprenant à passer par la porte des prédicats.

Mais aussi pour comprendre (et dépasser assez facilement) certaines mésententes très courantes et aux répercussions parfois importantes (dans le couple par exemple).

Une autre dimension, issue de la Sémantique Générale de Korzybski et de la linguistique de Chomsky, et modélisée par Grinder et Bandler dès le début de la PNL, est ce que l'on désigne dans notre approche par “Méta-Modèle”. C'est un gros morceau de la PNL, un outil de base omniprésent. Nous le voyons dans les pages qui suivent (“Les outils linguistiques”).

## Se synchroniser

*Se synchroniser consiste à adopter certains comportements (corporels, verbaux et paraverbaux) de la personne avec laquelle je veux rentrer en relation (explicitement ou non) pour les reproduire dans mon propre comportement. Ainsi, cette personne (qui quoi qu'il arrive observe aussi avec ses 5 sens, surtout inconsciemment) perçoit que je reçois son modèle du monde (à*

*travers ce qu'elle en exprime) et que j'en tiens compte.*

Dans un premier temps, c'est en vous synchronisant que vous concrétisez votre respect et votre ouverture.

De plus, ces éléments de comportement, qui au départ sont les siens, correspondent à quelque chose dans son expérience (même si je ne sais pas quoi). En l'observant finement et en reproduisant certains éléments de son comportement, j'apprends donc à “m'exprimer” avec elle d'une manière qui “résonne” avec son modèle du monde intime. J'ignore quels sont ces contenus, **je m'associe simplement aux processus**. Il ne s'agit donc ni de voyeurisme, ni d'incursion dans la vie privée ou d'ingérence.

---

Avez-vous déjà dansé avec quelqu'un dont vous ne connaissiez rien ? Si cela vous est déjà arrivé, alors vous avez appris à entrer dans une relation (parfois forte) avec quelqu'un simplement par les processus.

C'est cela qui permet, avec les attitudes des présupposés de la PNL, de respecter inconditionnellement les personnes : là où les contenus ne nous permettraient que de juger (ce qui est très différent !), la synchronisation sur les **processus** (à travers les comportements) permet de **construire une relation** d'enrichissement mutuel à partir de 2 modèles du monde **très différents**.

Pour vous synchroniser sur une personne, vous pouvez rester élégants. Il n'est pas besoin de singer qui que ce soit. En particulier, vous pouvez vous synchroniser sur des éléments du comportement de la personne dont elle n'a pas conscience. Il existe 2 façons complémentaires (parfois simultanées) de synchroniser votre comportement sur celui de quelqu'un :

- La **synchronisation simple** : votre interlocuteur croise les jambes, vous croisez les jambes ou les bras. Il hausse le volume et le débit de sa voix, vous les haussez aussi. Il emploie certaines expressions, vous les réemployez. Il prend une grande respiration, vous faites de même. Vous utilisez les mêmes prédicats sensoriels que lui ; etc...

- La **synchronisation croisée** : vous accompagnez le rythme de ses phrases (A) par le rythme de vos petits mouvements de tête (K+V). Il croise les bras, vous croisez les doigts de vos deux mains. Il prend une grande respiration, vous marquez une pause dans votre phrase et changez de posture. Il emploie des mouvements des mains pour s'exprimer, vous suivez du regard l'amplitude et la direction de ces mouvements ; etc...

Cf. notamment Master en PNL

Vous pouvez aussi vous synchroniser sur d'autres aspects de l'expérience subjective (valeurs, méta-programmes ; objectifs, ...). Le principe est le même : vous exprimez, par vos comportements, des éléments qui impliquent que vous recevez et respectez ces valeurs et autres fonctionnements qui sont les siens, et que vous pouvez l'accompagner dans ce paysage.

A quoi sert la synchronisation ? Comme vous le verrez vous-mêmes, à entrer en relation et à maintenir cette relation, à montrer à une ou plusieurs personnes que vous acceptez de partager des choses importantes pour elles et que vous les respectez en cela. Et aussi à vivre en quoi ces comportements que vous adoptez résonnent dans votre propre modèle du monde : ils suscitent chez vous de l'attention et des réactions. Donc, si vous acceptez de vous « lâchez » un peu, vous pouvez communiquer de façon authentique ce que vous êtes, là, occupé(e) à construire une relation singulière avec une (des) personne(s) unique(s).

Vous synchroniser, c'est accepter qu'une part de vous-même s'implique...

Sauf la simili-synchronisation mécanique et insipide que l'on apprend à faire pour singer maladroitement des clients dans des formations de vendeurs de 3 jours -, vous synchroniser, c'est déjà vous engager d'une manière authentique dans une relation dont vous êtes co-responsable. Vous vous synchroniserez mieux si vous vous respectez vous-même : vous êtes qui vous êtes, vous avez les capacités et les limites que vous avez adoptées, vous avez le droit de vivre avec cela, d'apprendre, de changer, et c'est très bien comme cela. C'est le respect inconditionnel de vous-même que vous êtes invités à vivre, là.

Note : Se dé-synchroniser est aussi parfois utile, pour couper une relation que l'on ne veut

pas poursuivre (par exemple parce qu'elle prend trop de temps alors que l'on a des choses plus importantes à faire, ou parce que l'on avance sur un terrain glissant que l'on n'a pas envie de gérer à ce moment-là, ou encore pour se soustraire à des processus émotionnels que l'on juge trop envahissants. Plus on a de choix, mieux c'est. Pour se désynchroniser et rompre ainsi le rapport, on peut délibérément changer des éléments comportementaux de manière importante (regarder sa montre, changer complètement de respiration ou de posture, couper une personne dans son raisonnement ou sa phrase, changer complètement de voix, etc... Cela peut se faire d'une manière respectueuse et élégante.

Note 2 : Lorsque 2 personnes sont synchronisées, on peut mesurer, par électro-encéphalogramme par exemple, que leurs processus physiologiques respectifs évoluent parallèlement (en intensité et en rythme). Il ne s'agit pas "d'ondes" ou autres phénomènes bizarres : simplement, selon le premier schéma du manuel sur l'Expérience Subjective, la synchronisation au niveau de leurs comportements influence chez l'une en même temps que chez l'autre les processus physiologiques, les états internes et les processus internes. L'électro-encéphalographie est trop grossière (et épistémologiquement inappropriée !) pour décoder les états et processus internes, mais elle permet de déceler des changements neuro-physiologiques globaux. Se synchroniser permet donc bien de partager certains processus entre les expériences subjectives de plusieurs personnes. Et c'est le corps qui permet cela. Toute relation de qualité engage donc le corps de chacun. Ainsi, nous ne recherchons pas en PNL de contrôler les émotions, par exemple ; ce qui nous intéresse, c'est de savoir gérer ces processus par lesquels nous nous engageons.

## Conduire

***Lorsque vous avez rejoint la personne dans son modèle du monde et que vous êtes investi(e) avec elle dans une relation synchronisée, vous pouvez délibérément orienter cette relation pour vous diriger vers les objectifs définis : c'est la conduite (ou le "pilotage").***

Pour cela, vous modifiez d'une manière discrète un ou plusieurs éléments de votre comportement. Si le rapport est bien installé, votre interlocuteur va vous suivre, inconsciemment. Lui aussi, il peut le faire de manière simple ou croisée. La conduite est donc une légère désynchronisation, locale, qui profite d'un climat de confiance créé par la synchronisation globale. Autrement dit, le rapport peut se poursuivre, simplement en changeant de chemin. Sans objectif, conduire ne sert à rien. Conduire devient pertinent quand on a une représentation de ce vers quoi on peut orienter la relation.

Note : la personne avec laquelle vous êtes en relation peut prendre un certain temps pour modifier son comportement et vous suivre, selon les rythmes qui sont les siens. si vous n'observez pas de changement après 1 minutes, par exemple, alors revenez au comportement antérieur pour prendre le temps d'être attentif à la synchronisation, puis

conduisez à nouveau d'une manière qui vous convient.

La conduite est l'aspect explicitement interventionniste de la PNL. C'est elle qui vous permet d'accompagner une personne vers les résultats qu'elle attend : "sans conduite", vous explorez son monde (et vous influencez donc déjà sur la relation et les comportements...); en conduisant, vous devenez une ressource pour son propre changement.

*Si vous savez vous synchroniser et maintenir ainsi une relation constructive, sachez, puisque "nous ne pouvons pas ne pas communiquer", que vous conduisez bien plus souvent que vous ne le croyez. A vous de savoir décider vers quoi.*

### En bref...

- *Calibrer, c'est observer les macro- et micro-comportements de vos interlocuteurs : ces informations sont vos meilleurs repères pour des relations constructives.*

*Calibrer sert à 1) recueillir des informations précieuses et 2) relier ces informations VAKOG aux contextes dans lesquels une personne singulière met en œuvre ces comportements, en fonction de son expérience subjective unique. Calibrer sert donc aussi à 3) se repérer dans les étapes de notre communication et 4) vérifier notre travail (feed-back). Enfin, et cela aussi est très important, calibrer permet de 5) se synchroniser !*

- *Se synchroniser est ce que nous faisons pour rentrer dans une relation de confiance, de respect et d'ouverture avec une (ou plusieurs) personne(s). Pour cela, nous reproduisons certains éléments de ses comportements au moment où elle nous les communique. Cela permet de faire se rencontrer très concrètement nos modèles du monde respectifs, essentiellement à un niveau inconscient.*

*C'est une condition nécessaire pour toute relation congruente et constructive.*

*Se synchroniser permet 1) de rentrer en relation, explicitement ou très discrètement (une personne peut ne pas en avoir conscience),*

*pour alors 2) s'autoriser à conduire.*

- *Conduire, c'est orienter les comportements d'une personne (donc elle va faire suivre ses états et processus internes) vers des ressources pertinentes pour atteindre un objectif défini. La conduite peut aussi servir à tester le rapport.*
- *Conduire se fait en modifiant légèrement certains éléments de nos comportements, au service du cadre de pertinence.*
- *Conduire une relation peut se faire quand nous sommes synchronisés avec nos interlocuteurs, et donc en les observant.*
- *Le rapport demande donc une certaine flexibilité émotionnelle et comportementale. Il est d'autant plus puissant que l'intervenant est congruent, qu'il sait respecter inconditionnellement les personnes, dont lui-même.*

## LES OUTILS LINGUISTIQUES

### Le langage et l'expérience

Notre organisation systémique est un sommet de la complexité. Elle donne naissance à notre expérience subjective, la seule à laquelle nous sachions accéder. Cette subjectivité est d'une richesse extrême.

On ne peut pas décrire l'expérience subjective dans un langage, ni l'approcher sans qu'elle ne change de forme.

Combien de fois vous est-il déjà arrivé, au cours de votre vie, de traverser des instants inexprimables ? Et combien de fois déjà, en essayant d'en exprimer par le langage, avez-vous senti que vous tronquiez cette richesse, ou avez-vous espéré, en vain, que votre interlocuteur comprendrait ce que

vous viviez au plus profond, simplement en vous écoutant ? Combien de fois avez-vous pu ressentir qu’au moment-même où vous mettiez des mots sur votre expérience, quelque chose en vous changeait ? Les thérapeutes qui ont bien intégré les modélisations de la démarche de Milton Erickson savent à quel point l’expérience se transforme, et ses anciennes formes se dérobent, au moment même où l’on veut les digitaliser au travers du langage verbal.

Pour plus de finesse théorique, merci de lire les ouvrages géniaux d’Edgar Morin : La Méthode... et ses 4 tomes !

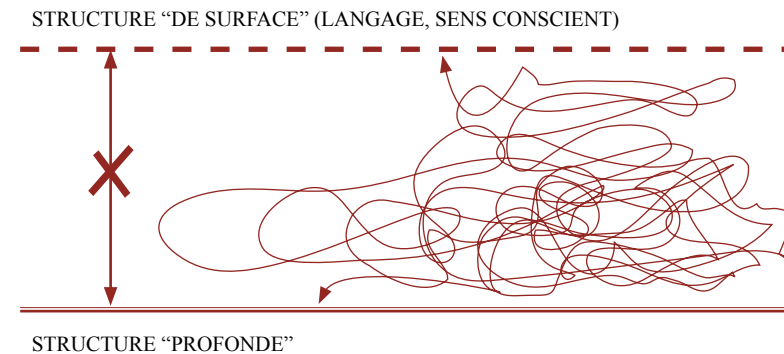
Rappelons brièvement que notre expérience subjective part d’une “soupe” sensorielle VAKOG qui s’organise peu à peu (cf. la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées). De cette organisation dynamique naissent nos *états internes* (“E” ou “E.I.”), qui donnent le *sens global* de ce que nous vivons en nous-mêmes. Il en émerge également une nouvelle dimension qui tente de *décrire* ce sens : le *digital* (D), essentiellement véhiculé par notre langage verbal (mais aussi par d’autres formalisations langagières, comme celles des mathématiques par exemple). Tout ceci cohabite en un merveilleux réseau très vivant où tout interagit intimement avec tout le reste.

Au moment donc où vous exprimez verbalement certains des processus internes que vous vivez, vous les transformez et modifiez l’expérience même qui vous poussait à verbaliser... Et puis, du digital reste du digital : il est complémentaire du VAKOG, mais pas plus. Autrement dit, ce que vous exprimez (ou ce que l’on vous exprime) n’est qu’une partie un peu particulière de votre expérience (ou celle de votre interlocuteur). C’est simplement un moyen de relier ou de transformer plusieurs expériences entre elles (ou une expérience avec elle-même).

## La PNL et la Linguistique

Les travaux du célèbre Chomsky ont fortement influencé la PNL naissante, dans les années 70, à travers la contribution de John Grinder. Bien que la filiation aux approches linguistiques et cognitives de la PNL ne soit pas aussi simple, notre pratique se satisfait de quelques idées à partir desquelles nous pouvons reconstruire un modèle du langage très pragmatique et précieux, et qui nous ouvre les portes de résultats étonnamment efficaces en termes de changement.

Ici, le langage est décrit comme appartenant à la “structure de surface” de l’expérience ; l’expérience vécue, quant à elle, correspond à la “structure profonde” :



La structure profonde est plus et autre chose que la structure de surface qui en exprime certains aspects. Et le lien entre elles n’est JAMAIS direct (univoque, simple) : pour passer de la première à la seconde, nous employons *3 grandes familles de processus qui nous servent à apprendre en organisant notre vécu* :

- les *Distorsions*
- les *Généralisations* et
- les *Sélections*.

La redoutable efficacité de ces 3 familles de processus est à double tranchant : elles permettent de construire l’expérience (nécessaire, et même vital), mais parfois l’enferment, la coupent du concret et la détrousse de sa richesse et de son dynamisme.

Ces 3 grands processus transparaissent au travers de notre langage verbal (digital), mais aussi du reste de notre langage (comportements para-verbaux et “langage du corps”, souvent plus analogiques).

Nous tombons très souvent dans ce piège de vouloir prendre la structure de surface pour la structure profonde, ou de vouloir établir un lien direct qui n’existe pas entre elles. C’est un raccourci de pensée bien pratique dans les situations habituelles, mais complètement défaillant quand on veut raisonner scientifiquement sans se souvenir que ce n’est qu’un raccourci. Vous pouvez très bien ne prêter qu’une attention superficielle au comportement de votre environnement lorsque vous vous promenez à pied dans un jardin ; et vous


satisfaire d'un jugement hâtif sur le sens des choses. Mais si vous conduisez une voiture ou pilotez un avion, vous DEVEZ observer et penser différemment de ce que vous faites d'habitude, avec une discipline cognitive beaucoup plus aiguisée. C'est juste une question d'éthique et d'écologie. Mais rassurons-nous : d'innombrables "penseurs", philosophes, chercheurs scientifiques, et surtout psychanalystes sont tombés dans ce piège. Passés maîtres en rationalisations, ils ont confondu comprendre et rationaliser, d'où l'incapacité de leurs modèles à anticiper de façon pragmatique et à générer délibérément des conditions de changement tangible. Rappel, donc : **la carte n'est pas le territoire** qu'elle cherche à décrire : elle ne fait que s'y référer, en permettant - dans le meilleur des cas - d'y accéder et de s'y repérer, pour finalement mieux agir.

Sont donc nés de la modélisation de la PNL 2 outils linguistiques MAJEURS :

- **Le Méta-Modèle** permet de retrouver, au travers de la structure de surface, les éléments sensoriels et le type de relations qui les unissent entre eux. Nous apprenons à l'employer constamment (discrètement et là où c'est pertinent, sinon ce serait un outil de torture !) dans toute pratique PNL digne de ce nom utilisant le langage verbal. C'est un outil puissant pour retrouver des choix.
- **Le Milton-Modèle** (de Milton H. Erickson, génie pour manier le langage de façon constructive) permet, au contraire, d'aller dans le sens des distorsions, généralisations et sélections pour construire de nouveaux apprentissages utiles et recadrer le sens d'une expérience. Il comporte les principaux schémas de langage constructifs typiques du langage d'influence (hypnotique). Son but est de faire émerger de nouvelles voies pour l'expérience subjective et relationnelle.

### Ressources pour utiliser le Méta-Modèle

Le Méta-Modèle est un outil puissant que vous utiliserez très souvent. C'est à vous de découvrir et d'inventer, en expérimentant et en devenant un expert du Méta-Modèle, votre propre style de conduite, en utilisant les points suivants comme quelques repères utiles :


- A chaque question que vous posez, à chaque réponse que vous obtenez, **CALIBREZ** . Le langage verbal s'accompagne d'une mine de transformations comportementales (physiologiques, gestuelles, posturales, para-verbales, ...). Ce processus est un radar qui vous guide vers les informations pertinentes à découvrir (et surtout à faire découvrir).

- Synchronisez-vous. Votre intervention sera élégante et tout simplement utile, à la condition de conduire dans un bon rapport.
- Laissez votre curiosité et votre respect vous maintenir dans un état d'ouverture vis-à-vis d'un modèle du monde souvent très différent du vôtre. Quand ce modèle du monde vous paraît proche du vôtre, soyez d'autant plus vigilant : un même énoncé peut exprimer 10000 réalités différentes !
- Distinguer "Respecter" et "Laisser-faire" : de nombreuses personnes peuvent, sinon, vous mener loin de ce qu'il serait utile de mettre à jour. Ce sont alors elles qui conduisent le rapport ! Dans un cadre professionnel, vous ne serviriez alors plus à grand chose, sauf contrat allant dans ce sens, évidemment. Il peut vous être utile de développer des stratégies pour rester dans le cadre de pertinence (revenir dans le cadre d'objectif et de ressources) : couper la parole tout en maintenant le rapport, par exemple. C'est non seulement possible mais très utile dans votre répertoire de capacités comportementales et relationnelles.

Vous pouvez garder en tête le schéma de la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées : le Méta-Modèle vise essentiellement un découpage vers le bas (et parfois latéral).

### Ressources pour utiliser le Milton-Modèle

Tout comme le Méta-Modèle, le Milton-Modèle **s'apprend en le pratiquant**. C'est ainsi que vous vous offrirez peu à peu une démarche souple, pertinente et élégante.

- Calibrez autant que vous le pouvez 
- Synchronisez-vous (par exemple vos mots, phrases, questions sur la respiration). Le modèle de Milton est un outil de conduite.
- Utilisez un langage permissif et artistiquement vague qui ne fasse que tracer un cadre, et laisse toute latitude à la personne pour se mouvoir dans ce cadre. Vous ne créez pas une nouvelle réalité à partir de la vôtre, c'est lui qui la crée. Vous ne faites que jouer avec la complexité, et c'est elle qui fait le travail, orienté par vos mains expertes.

- Le modèle de Milton peut être utilisé dans tous types de contextes. Face à l'obscurantisme psychiatrique de son époque, Erickson a eu à se défendre contre certains collègues à travers les tribunaux. Un membre d'un jury raconte le jour d'un procès : "Nous étions tous là. Milton Erickson est entré. A un moment, il s'est mis à parler, et je ne me rappelle plus de rien." ***Le langage de Milton est un langage d'influence. Utilisez-le avec écologie.***
- Vous pouvez garder en tête le schéma de la Hiérarchie Fonctionnelle des Idées : le Milton-Modèle vise essentiellement un découpage vers le haut et/ou latéral.

### Les présuppositions du langage naturel

Notre langage verbal révèle une foule d'informations dont nous ne sommes que très rarement conscients. Le Méta-Modèle permet par exemple de repérer les équivalences complexes qui relient entre eux deux éléments sensoriels.

Le modèle des présuppositions du langage naturel vient, dans ce cadre, enrichir les Méta- et Milton-Modèles. Il répond aux deux types de questions :

- "Qu'est-ce qu'il est nécessaire de penser pour dire ou accepter cela ?" (-> va dans le sens déductif) ;
- "Quelles croyances utiles puis-je faire passer inconsciemment à travers mon langage ?" (-> va dans le sens inductif).

#### Ressources liées aux présuppositions du langage naturel

- A utiliser pour faire des hypothèses (à vérifier en croisant avec d'autres informations) sur les croyances d'une personne : c'est un outil de repérage. Dans ce cas, il peut être intéressant de formuler les questions qui s'y rapportent, ou de reformuler ("Si je comprends bien, ...") en explicitant éventuellement la croyance mise à jour.
- Egalement utile pour suggérer d'autres croyances constructives, et influencer vers des objectifs : c'est un outil de suggestion indirecte (terminologie ericksonienne).

Ce modèle vient donc nous informer sur les ramifications de l'expérience d'une personne, et sur comment en suggérer de nouvelles. Il s'inspire donc à

la fois du Méta-Modèle (dont il reprend certains figures) et du Milton-Modèle, selon la manière dont on l'utilise.

Il est très utile en épistémologie et pour faire de la critique scientifique intelligente, par exemple. Il est fréquemment appliqué dans les pratiques thérapeutiques, dans certaines formations et en "analyse de pratiques", ainsi que dans des domaines apparemment aussi divers que la médiation ou la publicité.

#### En résumé...

- ***Le langage émerge de l'expérience, et en retour la transforme. Langage et expérience font partie du même système. Nous pouvons donc utiliser le langage, et notamment verbal, pour :***
  - Retrouver les éléments sensoriels sur lesquels s'est bâtie une partie de l'expérience et les liens entre eux (Méta-Modèle)
  - Accompagner la création et la modification d'expériences, de liens, de sens (Milton Modèle) ;
  - Découvrir sur quelles expériences se base un énoncé (cf. croyances) et faire passer des messages inconsciemment (Présuppositions du langage naturel).
- ***Le langage verbal crée et transforme l'expérience subjective qu'il veut exprimer : nous pouvons donc apprendre utilement à nous en servir d'une manière pragmatique et écologique, au service de changements souhaités, aussi discrets qu'en profondeur.***

Figure linguistique	Exemple	Recherche d'information	Objectif de la recherche
<b>DISTORSION</b>			
<b>Équivalence Complexe</b> ≡ <b>X = Y</b> Une définition personnelle est proposée, un lien de similitude ou de correspondance entre 2 éléments (événements, objets, processus, ...)	<i>C'est un bon thérapeute : ses séances sont à 600 F et les gens reviennent le voir pendant des années.</i>  <i>Il est en retard. Il ne me respecte pas.</i>  <i>Cet organisme est implanté depuis longtemps, nous pouvons faire confiance à la qualité de ses services.</i>	<i>Vous est-il déjà arrivé d'obtenir quelque chose de bon pour pas cher [ou l'inverse] ? Et sans délai ?</i>  <i>Vous est-il déjà arrivé d'être en retard auprès de quelqu'un que vous respectez ?</i>  <i>En quoi être implanté depuis longtemps prouve-t-il que l'on se soucie de qualité ?</i>	Trouver un contre-exemple  Changer l'index de référence et contre-exemple  Faire détailler l'équivalence complexe ; contre-exemple
<b>Cause à Effet</b> ➔ <b>X =&gt; Y</b> Un lien de causalité est supposé entre deux éléments distincts	<i>Elle m'énerve.</i>	<i>Comment utilises-tu ce qu'elle fait pour arriver à t'énerver ?</i>  <i>Qu'est-ce qui t'énerve dans ce qu'elle fait ?</i>	Rendre la responsabilité au sujet  Retrouver l'équivalence complexe
<b>Lecture de Pensée</b> Le sujet prétend connaître le modèle du monde de la personne (ou l'animal ou autre) : EI, PI, CE, ... Ce schéma est un cas particulier des 2 précédents.	<i>Je sais ce qu'il va dire.</i>	<i>Comment le sais-tu ?</i>  <i>Qu'est-ce qui te fait dire cela ?</i>	Retrouver l'équivalence complexe Retrouver la cause-à-effet

**GÉNÉRALISATION**

<b>Nominalisation</b> Transformation d'un verbe en substantif, d'un processus en objet	<i>La communication est bonne.</i> <i>Nous voulons du changement.</i> <i>Je veux de l'égalité entre eux.</i>	<i>Qui communique quoi à qui ?</i> <i>Que voulez-vous changer et comment ?</i> <i>Comment saurez-vous qu'ils sont égaux ?</i>	+ Trouver l'index de référence et complément Retour au verbe (processus) et spécification Retrouver l'équivalence complexe
<b>Origine Perdue</b> Règles ou jugements de valeur donnés hors contexte ou sans citer la source	<i>La vie est un perpétuel recommencement.</i> <i>C'est bien d'agir ainsi.</i>	<i>Qui dit ça ? Qui disait ça ?</i> <i>Quand, où ? Bien pour qui ? / Comment le savez-vous ?</i>	Retrouver l'origine Retrouver le contexte / la stratégie d'évaluation
<b>Opérateurs Modaux</b> Verbes qui désignent la nécessité / l'impossibilité	<i>Il doit faire attention à son patron.</i> <i>Je ne peux pas diriger les opérations.</i>	<i>Que se passerait-il s'il ne le faisait pas ?</i> <i>Que se passerait-il si tu le faisais ? / qu'est-ce qui t'en empêche ? Qu'est-ce qui le rendrait possible ?</i>	Retrouver les conséquences prévues. Retrouver les conséquences / l'obstacle perçu / la ressource
<b>Quantifieurs Universels</b> Des absolus, des invariants, des exclusifs	<i>Il est toujours en train de pleurnicher.</i>	<i>Toujours ?</i> <i>Que se passerait-il s'il ne pleurnichait pas ?</i>	Retrouver un contre-exemple. Relativiser. Retrouver les conséquences si c'était différent

**SÉLECTION**

<b>Verbe ou Mot Non Spécifique</b> Verbes sans base sensorielle explicite	<i>Nous avons réussi notre projet.</i>	<i>Comment spécifiquement ?</i>	Rétablir les bases sensorielles VAKOG(DE)
<b>Suppression du Comparatif</b> Il manque un élément de comparaison	<i>Ça pourrait être pire.</i> <i>Elle est la meilleure.</i>	<i>Pire que quoi ?</i> <i>Dans quelle classe, dans quelle catégorie ?</i>	Rétablir la comparaison Faire expliciter le contexte
<b>Suppression d'Index de Référence</b> Le sujet n'est pas explicite	<i>Il me plaît.</i> <i>Ça m'occupe.</i>	<i>Qui ?</i> <i>Qu'est-ce qui vous occupe exactement ?</i>	Faire spécifier le sujet du verbe.
<b>Suppression Simple</b> Le complément du verbe, ou bien le contexte de l'action, manque	<i>Je suis d'accord.</i> <i>Je suis rassurée.</i>	<i>Avec quoi, avec qui ?</i> <i>À propos de quoi ?</i>	Spécifier le complément Faire spécifier le contexte.

<i>Figure linguistique</i>	<i>Description</i>	<i>Exemple</i>
<b>DISTORSIONS</b>		
<b>Équivalence</b> <b>Complexe</b> ≡ <b>X = Y</b>	Affirmer que X est équivalent à Y	<i>Votre respiration a changé, ce qui montre que vous commencez à découvrir que...</i>
<b>Cause à Effet</b> ➔ <b>X =&gt; Y</b>	Affirmer que X implique Y	<i>Vous voyez vos pensées parce que vous les observez...</i>
<b>Lecture de Pensée</b>	Vous affirmez que vous savez ce que l'autre personne pense ou ressent sans préciser d'où vous tenez ces informations	<i>Et je vois que vous savez déjà...</i>
<b>Jugements incomplets</b>	Prononcer un jugement sans indiquer qui l'a émis	<i>Et il est bon de se demander...</i>
<b>Présupposition</b>	Utiliser les types de présuppositions du langage naturel	<i>Avant la phase de profonde détente qui suit celle de concentration...</i>
<b>Doubles liens</b>	Vous faites une fausse dichotomie : les deux parties que vous opposez impliquent le même résultat	<i>Et je ne sais pas laquelle de vos deux mains est la plus légère. Si c'est la main gauche, vos ressources inconscientes sont prêtes à vous soutenir, et si c'est la main droite, il découvre déjà comment les utiliser...</i>
<b>GÉNÉRALISATIONS</b>		
<b>Nominalisation</b>	Un processus, un verbe, a été figé, transformé en un objet abstrait désigné par un nom commun	<i>Et c'est l'occasion pour vous de nouveaux apprentissages, de nouvelles réalisations...</i>
<b>Origine Perdue</b>	Petites sentences, souvent inventées pour l'occasion	<i>Les plus beaux changements ont souvent commencé souvent avant que l'on s'en aperçoive</i>
<b>Opérateurs Modaux</b>	Mots qui indiquent une possibilité, ou une nécessité	<i>Alors que vous n'avez pas besoin d'écouter les mots que je prononce, vous pouvez les laisser vous guider ou vous accompagner...</i>
<b>Quantifieurs Universels</b>	Mots qui induisent une généralisation universelle sans référence particulière	<i>Toutes les choses se détendront, et vous allez connaître un état toujours plus agréable...</i>
<b>SÉLECTIONS</b>		
<b>Verbes non spécifiques</b>	Verbes n'appartenant à aucun registre sensoriel et pouvant donc s'appliquer à des expériences dans n'importe quel mode	<i>Et vous pouvez observer toutes ces choses, et comprendre ce qui les relie d'une manière nouvelle...</i>
<b>Verbes sans référent</b>	Le sujet et/ou le complément n'est pas indiqué	<i>Et l'on peut le faire facilement, on le peut toujours, comme vous le savez...</i>
<b>Suppression d'index de référence</b>	Une phase qui ne fait pas référence spécifiquement à une portion de l'expérience de la personne	<i>Cela se passe ainsi, tout seul, vous savez...</i>
<b>Suppression du comparatif</b>	L'un des termes d'une comparaison n'est pas spécifié	<i>Et c'est mieux ainsi, lorsque tout est ralenti...</i>

## recherches internes

<b>Questions étiquettes</b>	Questions rajoutées à la fin d'une phrase, permettant de contourner une résistance... Induit un processus supplémentaire (de décision)	..., n'est-ce pas ?
<b>Postulats conversationnels</b>	Question conventionnelle dont la réponse au 1er degré est "oui" ou "non", et qui au 2ème degré suggère fortement une action	Pouvez-vous commencer à entrevoir de nouvelles opportunités d'action...
<b>Lecture de pensée contrainte</b>	Phrase comportant un "trou" qui oblige la personne à deviner quel(s) mot(s) a (ont) été omis	Il suffisait simplement de comprendre que la... est la ressource que votre inconscient peut mettre en œuvre maintenant...
<b>Ambiguïtés</b>	Tout ce qui laisse planer un doute sur le sens réel de la phrase : phonologique / sens d'un mot / portée / ponctuation	voix-voie / ils se sont laissés emporter / les vieux hommes et femmes / je veux que tu remarques la donne moi une carte
<b>Phrases "envolées"</b>	Une phrase constituée de deux parties qui ne vont pas ensemble, reliées entre elles par un mot dont le rôle est ambigu	Vous pouvez accéder aux res-source dont l'eau pure et fraîche dévalait sereinement la colline...
<b>Décompte</b>	Votre énoncé contient des ordinaux que vous rangez par ordre décroissant	J'ai encore cinq questions à vous poser avant que notre réunion se termine à trois heures. Nos deux collègues nous ont fait penser à une excellente solution...
<b>Relation</b>	Une phrase qui questionne sur les relations qui existent entre X et Y	Je me demande quels liens il y a entre votre situation actuelle et votre problème de poids, et comment ces liens peuvent changer...
<b>Bégaiement / Confusion</b>	Tout énoncé interrompu et obligeant votre interlocuteur à faire une lecture de pensée.	Et vous pourrez pro/pro/...Humm produire et proposer de nouvelles solutions...

## représentations construites

<b>Accompagner l'expérience présente</b>	Une affirmation qui attire l'attention de la personne vers son expérience au moment même ("réelle" ou "virtuelle")	Vous êtes assise ici, et vous n'avez rien d'autre important à faire que de noter les changements qui se produisent en ce moment-même dans votre respiration, et vous savez que vos mains peuvent ressentir...
<b>Expérience fictive</b>	Un énoncé amenant la personne à se construire une expérience sensorielle ne correspondant pas au contexte présent	Et tout en continuant à profiter du confort de cette chaise, vous pouvez aller poser vos pieds sur le sable chaud, respirer les embruns que vous offre l'océan en face de vous, d'un bleu aussi profond que le souffle...
<b>Comportements atypiques</b>	Un énoncé qui prête des sentiments ou des pensées à des objets qui en sont dépourvus (anthropomorphisme)	Si votre stylo pouvait vous raconter tout ce qu'il a appris en prenant des notes...
<b>Utilisation</b>	Toute phrase qui utilise un événement extérieur quelconque en l'interprétant dans un contexte utile à l'interaction	Et chaque geste que vous faites pour tourner une page vous rappelle combien il peut être agréable d'être dans un état détendu...

## installer des processus inconscients

<b>Citations imbriquées</b>	Un énoncé dans lequel plusieurs intervenants parlent les uns des autres	J'ai rencontré un jour cet homme qui me disait combien il avait pu apprécier les changements dont Francine parlait, comme ce que vous m'avez dit à propos de...
<b>Histoires imbriquées</b>	Une histoire qui commence puis se met à en contenir une autre... puis on peut les terminer comme on referme des parenthèses	Début Histoire 1 - Début Histoire 2 - Histoire 3 - Fin Histoire 2 - Fin Histoire 1 • on peut aussi laisser certaines parenthèses ouvertes, mais ça, c'est un autre type de travail...
<b>Marquage analogique</b>	Un énoncé dans lequel certains mots sont marqués de manière analogique, exprimant un autre sens à l'intention de l'Inconscient	Quand on se prend en MAIN, il y a parfois des pentes à REMONTER, des choses à TOUCHER, afin d'éliminer les choses NEZ-gatives
<b>Questions imbriquées</b>	Une question incluse dans une phrase plus générale et pouvant être marquée de façon analogique	Et lorsque vous vous souviendrez A QUELLE PROFONDEUR ETAIT VOTRE DERNIERE TRANSE, cela pourra vous rappeler d'agréables souvenirs...
<b>Ordres imbriqués</b>	Ordres inclus dans une phrase plus générale et pouvant être marqués de façon analogique	Ce message particulier, VOUS L'OUBLIEZ, est très utile lorsqu'il n'est qu'inconscient...

<b>Existence &amp; nominalisation</b> X existe	“Les moustiques m’ont piqué” : existence des moustiques «Il est atteint de schizophrénie» : suppose qu’il s’agit d’un mal palpable, et non pas d’un concept abstrait	<i>Y en a-t-il vraiment ici en cette saison ? Qu’est-ce qu’il fait pour que vous pensiez cela ? Avez-vous des photos de cette entité pathogène ? Qui vous a dit que ce mal existait ?</i>
<b>Conscience</b> X a conscience de Y	“Ma respiration est devenue beaucoup plus ample que l’instant d’avant” : conscience de l’amplitude de la respiration	<i>Comment ? Comment l’as-tu remarqué ?</i>
<b>Possibilité</b> X est possible	“Il parle environ 120 langues” : possibilité de pouvoir parler autant de langues	<i>Comment ? Comment arrives-tu à cette conclusion ?</i>
<b>Temps</b> Avant, pendant, après X	“Je l’ai rencontré juste avant qu’il ne parte en voyage” : existence d’un avant, d’un pendant, d’un après	<i>Que s’est-il passé avant, pendant, après ? Proposer d’explorer d’autres cadres temporels.</i>
<b>Ordinaux</b> D’abord X, puis Y, Z, etc...	“C’était la première solution que j’avais trouvée” : présuppose que la personne a trouvé ensuite d’autres solutions	<i>Et quelle était la 2ème, la 3ème, et les suivantes ?</i>
<b>adjectifs &amp; adverbess de certitude</b> X est Y ; ou X ne peut être Y	“C’est vrai qu’il nous faut plus de temps et d’argent” : certitude (probablement limitante, même si elle est raisonnable) «Assurément, ils ne sont pas faits l’un pour l’autre» : présuppose une certitude et certaines conditions nécessaires	<i>D’après qui ? Selon quelle logique ? Comment l’avez-vous décidé ? X n’est-il pas Z, alors que Z est l’inverse de Y ? Comment l’avez-vous décidé ? Vous n’avez pas connu A qui était X qui allait si bien avec B, qui pourtant était Y ? ?</i>
<b>OU exclusif</b> X ou Y, mais pas les deux	“J’hésite entre vivre à la campagne ou continuer à travailler dans cette ville” : présuppose que l’un exclut l’autre	<i>Comment faire pour avoir/faire X et Y ensemble ? X et Y sont-ils nécessairement antinomiques ?</i>
<b>OU inclusif</b> X ou Y, ou X et Y	“Il est très facile de penser à une stratégie et d’écouter pleinement son interlocuteur” : présuppose que l’on peut faire l’un, ou l’autre, ou les deux	<i>Comment ?</i>
<b>Cause à effet</b> → X => Y	“Elle s’est sentie soulagée quand elle a enfin ouvert mon fameux manuel” présuppose que c’est le manuel qui l’a mise dans cet état de confort et de confiance	<i>Qu’est-ce qui aurait pu aussi l’amener aussi à être soulagée à ce moment-là ? Qu’est-ce qu’elle a fait pour se sentir mieux ? Ton manuel a-t-il des vertus apaisantes ?</i>
<b>Equivalence Complexe</b> ≡ X = Y	“Que je veuille changer de profession et de lieu de vie me prouve bien que je suis névrosé” : présuppose que ce type de changement n’est pas sain	<i>Quelles autres significations pourrions-nous trouver à cet élan ? Comment est-ce que X = Y ?</i>

# LES PARTIES EN PRÉSENCE

Il arrive que nous voulions obtenir quelque chose d'important pour nous (par exemple, se mettre efficacement au travail) et que nous n'y arrivions pas. Ou l'inverse : nous aimerions bien nous passer de tel comportement que nous ne savons pas "gérer".

Le monde est-il si mystérieux qu'il nous faille subir des forces extérieures dont nous ne serions que des pantins ? Beaucoup de gens le pensent, parfois sans se l'avouer. C'est douloureux, certes, mais d'un certain côté, ça économise beaucoup de responsabilités ; "Ce n'est pas ma faute !" Il existe toutefois des manières plus utiles de se percevoir. Richard Bandler est un peu provocateur sur ce thème : "Qui tient la barre de votre cerveau ?"

Un moyen utile (parmi d'autres) de prendre la responsabilité de soi-même est de considérer que les comportements problématiques et conflictuels sont des expressions d'une partie de soi. Or, chaque partie appartient par définition à soi et est respectable en tant que telle. Sa manière de s'y prendre, pour satisfaire ce qui est important pour elle, ne convient pas à une ou plusieurs autres parties, ou même à tout le reste de la personne, voilà tout. Si ce n'est que ça, il suffit de trouver une solution !

## Jouer avec la subjectivité

Cette partie n'existe pas "dans la réalité". Aucune trace dans le cerveau. C'est une construction subjective. Dans un travail en PNL, on l'utilise comme si elle était une sorte de personne vivant dans la micro-société que forme à lui seul notre client. Et c'est très pratique : on peut demander à cette partie d'adopter un langage rudimentaire ("oui", "non", "je ne sais pas", ...), l'interroger sur ses valeurs, stimuler sa créativité, l'inviter à prendre contact avec d'autres parties, à donner son avis, etc.

Comment cela marche-t-il ? Comme toute autre métaphore. Ce qui importe, c'est le processus, pas le contenu. Et ce qui intéresse le PNLien, ce sont les

métaphores faciles à manier. L'organisation complexe de la personne fait le reste, nous ne nous intéressons humblement qu'à ce qui nous est accessible : les métaphores subjectives.

Les personnes qui n'ont pas trop envie de créer des parties pour l'occasion (car il vaut mieux simplifier l'expérience subjective que la compliquer) pourront toujours travailler avec les valeurs ("Qu'est-ce qui est important pour vous dans cette situation ?"). Ce travail appartient au programme de Master PNL. C'est une autre métaphore, très puissante et très riche, qui revient à travailler avec les mêmes processus, pour certains aspects d'ailleurs.

## L'intention positive

Si chaque partie agit comme elle le fait, et bien que cela pose quelques problèmes parfois gênants ou graves, elle le fait au nom d'une "intention positive" (une valeur...). C'est différent des "bonnes intentions" dont l'Enfer, c'est bien connu, est pavé.

---

**Une intention positive est quelque chose d'important (à obtenir ou à éviter) qui pousse à l'action.**

Simplement, la partie ne parvient pas encore à trouver, dans son répertoire comportemental, de moyen(s) à la fois efficace(s) et écologique(s) pour y parvenir, et parfois ni l'un, ni l'autre.

---

**Chercher une intention positive derrière tout comportement est une base de la PNL.**

Alors de deux choses l'une : soit le praticien croit qu'une telle intention existe bel et bien déjà, et il travaille avec ; soit il est sceptique et croit qu'elle n'existe que parce que l'on se met à en parler, et là elle se construit au cours du travail comme une nouvelle forme dans la subjectivité de la personne. Il n'est pas important de trancher cette question abstraite. Dans les deux cas, le praticien peut poursuivre efficacement son travail !

## Une attitude constructive

Le leurre dans lequel nous tombons facilement est de condamner la partie. « Tu m'empêches de me sentir bien et tu me fais faire n'importe quoi devant

tout le monde : si je pouvais, je me débarrasserai de toi, vite fait, bien fait ».

Or, cela suppose un amalgame du type “Tu es mauvaise (tu es ton comportement)” ou “Tu es maladroite et encombrante (je ne veux percevoir de toi que ton comportement)”. Dans ces cas-là, les thérapeutes « à l’ancienne », pour ne citer qu’eux, cherchaient à coincer, bloquer, dénigrer, nier l’importance de ces parties (et des valeurs qu’elles portent pourtant au service de l’écologie de la personne). C’était particulièrement l’attitude comportementaliste (avec tout son background normatif et moralisateur implicite).

En PNL, l’attitude pragmatique que nous adoptons est celle de reconnaître explicitement que la partie n’est pas son comportement (une autre base de la PNL). Elle est plus et autre chose, et elle est importante. Elle a le droit d’exprimer sa valeur (son intention positive), écologique pour la personne. Il lui faut simplement découvrir ou inventer d’autres manières de procéder.

Dans le cas de 2 parties conflictuelles (ou plus), l’intérêt sera de les respecter, de la même façon que précédemment, pour pouvoir trouver un cadre commun dans lequel elles pourront s’exprimer comportementalement d’une manière complémentaire (et non plus conflictuelle), éventuellement dans une synergie nouvelle (au service d’un même objectif ou réseau).

*Le recadrage en 6 étapes* permet ainsi de trouver de nouveaux choix pour une partie gênant jusqu’alors le reste de la personne. Le protocole de *la négociation gagnant/gagnant*, proche, s’applique quant à lui à 2 ou plusieurs parties en conflits entre elles.

Chacune de ces 2 techniques peut être utilisée :

- avec une personne (en utilisant les processus internes inconscients),
- ou avec une équipe (une personne devenant une « partie » du système).

Dans les 2 cas, nous observons finement les réponses comportementales non conscientes pour nous guider (explicitement dans un accompagnement de type thérapeutique, implicitement dans une réunion).

# RECADRAGE EN 6 ÉTAPES

Changer de comportement, dans un contexte, tout en satisfaisant un besoin important à prendre en compte.

## 1. Identifier le comportement à changer

“Je veux faire X mais je n’y arrive pas”, ou bien

“Je veux arrêter de faire X, mais c’est plus fort que moi”.

## 2. Établir la communication avec la partie responsable de ce comportement

Repérer les signaux basiques par lesquels elle va se manifester (généralement : physiologie).

Par exemple, la personne va rougir quand la partie va répondre “oui” (ou “je suis là”), et pâlir pour répondre “non”. Ce peut être un autre comportement (micro- le plus souvent), si possible qui ne puisse pas être volontaire.

Vérifiez ces signaux en demandant à la partie de les reproduire. Demander à la partie de se nommer.

## 3. Séparez l’intention positive du comportement problématique

Annoncez à la partie que vous vous intéressez à cette intention, et que vous savez qu’elle est distincte du comportement actuel.

Quel est l’intention positive de cette partie ? Qu’est-ce qu’elle veut obtenir pour la personne en faisant ce comportement ? Lui demander de manifester sa réponse clairement à la conscience de la personne si elle le désire. Sinon, on continue le processus au niveau inconscient (sans contenu conscient).

Remerciez la partie d’avoir cette intention positive qu’elle sait être bonne pour votre client.

## 4. Trouver de nouvelles options pour que la partie puisse satisfaire son intention positive avec plus de choix d’action

En contactant la partie créative (ou en ancrant des expériences de créativité), et en demandant à ces 2 parties de collaborer, faites créer d’autres possibilités comportementales, nouvelles, plus écologiques, plus efficaces, plus élégantes, *plus faciles à mettre en œuvre*, que ce que la partie avait à sa disposition jusque-là.

Pour bien choisir, elle doit disposer d’au moins 3 possibilités. Remerciez bien chaque partie pour son travail.

## 5. Obtenir l’accord de la partie responsable du comportement X. Passer un contrat avec elle

La partie se prononce sur son accord avec les nouvelles possibilités qui lui sont offertes.

Elle peut les mettre en œuvre dans un cadre de temps que vous fixez avec votre client, afin de les expérimenter. Au bout de cette période, elle conserve celles qui lui conviennent.

## 6. Vérifier l’écologie

Demandez à la personne si une partie n’est pas d’accord avec le travail fait. Si une objection apparaît, recadrez-la en utilisant le même processus, à partir du point 2. Généralement, le processus étant déjà compris, ce 2ème passage peut aller assez vite.

# NÉGOCIATION ENTRE PARTIES

Trouver un cadre commun dans lequel 2 motivations divergentes peuvent coopérer et se laisser mutuellement la place pour se réaliser.

## 1. Identifier les deux comportements qui s'opposent

La personne veut faire X et Y en même temps.

## 2. Identifier les parties responsables des comportements

Vérifiez que les parties se dérangent mutuellement. Si une seule partie pose problème, faites un recadrage en 6 étapes.

## 3. Identifier les fonctions, les intentions positives de chacune des parties

## 4. Négocier


Trouver un cadre commun dans lesquels les parties peuvent coopérer.

En élargissant successivement le cadre de chacune, en cherchant à chaque fois le But du But, jusqu'à ce que les cadres se rejoignent.

L'objectif est d'arriver à formuler un but dans lequel les parties se reconnaissent et qu'elles ont en commun.

## 5. Établir un contrat

Il fixe les modalités de la coopération nouvelle entre les parties, et assure que chacune peut y trouver son compte, en fonction de ses critères.

Éventuellement, faites-vous soutenir par les ressources de la partie Créative 

## 6. Vérifier l'écologie

Vérifiez globalement l'ensemble des parties qui constituent la personne afin de mettre à jour d'éventuelles objections (à recadrer avec le protocole précédent par exemple).

Tout le monde doit être d'accord avec le travail entrepris.

Soyez donc très attentifs à d'éventuelles manifestations micro-comportementales qui pourraient être des signaux d'une incongruence (hypothèse à vérifier bien sûr)



Si tout va bien, tant mieux ! Remerciez les parties concernées pour leur travail.

## 7. Pont vers l'avenir


Protocole complémentaire :

# INTÉGRER PLUSIEURS PARTIES

Simplifier l'expérience subjective, tout en solutionnant un problème d'une manière proche de la négociation gagnant/gagnant.

## 1. Identifier les parties

Représentez les parties dans tous les systèmes sensoriels VAK.

Localisez-les dans l'espace 

## 2. Demander à chacune des parties de regarder, décrire et formuler les ressources de l'autre partie, dont elle aurait besoin

## 3. Identifier la fonction, l'intention positive de chacune des parties

Vérifiez que chacune reconnaît et accepte l'intention positive de l'autre.

Vérifiez que chacune reconnaît que le conflit l'empêche de réaliser pleinement son intention positive pour la personne.

## 4. Demander à chacune des parties de regarder l'autre pour trouver et décrire les ressources de l'autre dont elle-même l'utilité pour réaliser ses objectifs


Établissez un contrat entre les parties pour fixer les modalités par lesquelles elles mettront en synergie leurs ressources pour satisfaire ensemble leurs intentions positives.

## 5. Vérifier que l'intégration envisagée est écologique

## 6. Intégrer les deux parties pour en créer une nouvelle

Représentée dans toutes les modalités sensorielles.

Réalisez cette intégration en passant par les sous-modalités (par exemple, une partie dans chaque main et les mains se rejoignent : les parties s'intègrent alors sous le regard de la personne. Puis vous choisissez un endroit du corps ou de l'espace de la personne où elle va mettre cette nouvelle partie à sa disposition).

Calibrez bien 

# PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL AVANCÉE CONCERNANT LA COMMUNICATION

- Nous ne pouvons pas ne pas communiquer : je communique constamment.
- C'est le type de relation que j'engage avec une personne qui définit ce que je sais d'elle et ce que je peux construire avec elle.
- Chaque personne a sa propre carte du monde qui constitue sa propre réalité, différente de la mienne.
- C'est quand se rencontrent les différences que s'instaure la communication.
- Chaque personne mérite mon respect, quel que soit son modèle du monde, et quel que soit son comportement.
- Les informations les plus intéressantes sur une personne sont celles qu'elle nous communique par son comportement.
- Nous ne sommes pas nos comportements : nous sommes aussi plus et autre chose.
- Nous communiquons à partir de nos 5 sens.
- Si ce que je fais ne suscite pas la réponse que j'attends, je varie mon comportement : plus j'ai de choix, mieux c'est.
- La partie d'un système qui a la plus grande flexibilité (le plus de choix) est celle qui a la plus forte influence sur ce système.

A vous de décliner ces présupposés en VAKOG et en stratégies...

# CADRES ET PRÉSUPPOSÉS

*Une note de pragmatisme et une touche d'ouverture dans un monde complexe.*

*“Nous trouvons ce que nous cherchons.”*

Les cadres et présupposés de la PNL sont les orientations et les attitudes qui permettent d'apprendre et d'inventer, de s'adapter et de changer. Ils font l'élégance, l'efficacité et l'intégrité reconnues des interventions en PNL.

## Les cadres de travail de la PNL

Ils sont présentés en page suivante. Ils correspondent aux attitudes très concrètes que nous adoptons lorsque nous décidons de développer quelque chose en PNL. Ils sont “prêts à l'emploi”. Il suffit de les garder à l'esprit lorsque nous utilisons la PNL, pour veiller à ce que nos actions et nos choix rentrent bien dans ces cadres. Le cas échéant, vous pouvez vous demander “Comment puis-je aborder tel sujet, poser telle question ou me positionner, de manière à respecter ces cadres?”. Les utiliser implique donc une hypothèse du genre “Il y a plusieurs façons de percevoir, d'évaluer et d'agir dans une même situation, et je peux choisir celle qui me paraît la plus appropriée, indépendamment de tout soucis illusoire de ‘réalisme’”.

### OBJECTIF

*décider de ce vers quoi on se dirige et s'en faire des représentations appropriées*

### RESSOURCES

*s'intéresser à ce qui marche, ce qui est utile, ce qui augmente le nombre de choix et agrandit la zone de confort*

### PERTINENCE

*se focaliser sur ce qui nous rapproche de notre objectif, laisser les autres ressources éventuelles pour d'autres contextes*

### ÉLÉGANCE

*Choisir une voie confortable, directe et économique parmi les possibles*

### RAPPORT

*construire, comme fondement et vecteur de toute action, un contexte relationnel efficace, élégant et intègre, basé sur des compétences relationnelles précises*

### PROCESSUS

*s'affranchir des attitudes «carte = territoire» en se détachant des contenus, pour mieux laisser la curiosité accéder aux processus qui créent et transforment l'expérience, et mieux les modéliser*

### «COMME SI»

*libérer la créativité pour accéder à des représentations nouvelles porteuses des ressources dont on a besoin pour atteindre les objectifs définis*

### EXPÉRIENCE

*circonscrire ses discours et ses jugements aux seules représentations que l'on tire soi-même de ses propres interactions, et laisser aux autres gérer eux-mêmes leurs propres expériences ; passer par l'action pour apprendre à percevoir et donner une valeur aux connaissances*

### ÉCOLOGIE

*envisager et évaluer avec finesse les conséquences des changements et des communications proposés, pour ne garder que ceux qui augmentent le nombre de choix possibles et respectent l'intégrité des personnes et de leurs environnements*

### DIFFÉRENCE

*distinguer (sans disjoindre !) des expériences entre elles, pour faire émerger de l'information nouvelle, prendre conscience de ressources et caractéristiques propres*

### TEMPS

*utiliser le temps comme une ressource souvent utile au changement, maîtriser le temps d'une action pour ne concentrer que celui nécessaire, accélérer ce qui peut l'être*

### FEED-BACK

*profiter des représentations et expériences qui émergent de nos actions pour les transformer en ressources et augmenter les choix et l'efficacité ultérieurs*

# LES PRÉSUPPOSÉS DE LA PNL

Ce sont les hypothèses qui fondent la PNL toute entière. Les attitudes et les cadres en découlent. Ce sont des “croyances” qui ouvrent à de nombreux choix, des croyances génératives. Certaines sont ce que l’on appelle en épistémologie constructiviste des “indécidables” : c’est à dire que l’on ne peut ni prouver qu’elles sont vraies, ni prouver qu’elles sont fausses. Nous les adoptons donc simplement pour qu’elles nous conduisent aux résultats que nous recherchons. Certaines aussi sont une formulation synthétique de principes scientifiques modernes très pointus, appartenant aux sciences des systèmes.

Les présupposés ne s’apprennent pas nécessairement “par cœur”, intellectuellement ; ils peuvent s’intégrer avec cœur, dans votre expérience personnelle, comme de nouvelles ouvertures.

## Les présupposés de la PNL Systémique

- La carte n’est pas le territoire (A. Korzybsky).
- Chaque personne a sa propre carte du monde qui constitue sa propre réalité.
- Ce que je peux comprendre, communiquer, faire ou ne pas faire dépend de ma carte du monde.
- Je suis responsable de ma carte du monde, de la manière dont je la dessine, dont je l’utilise, dont je la transforme.
- Chaque personne mérite mon respect, quel que soit son modèle du monde.
- Nous communiquons avec nos 5 sens (VAKOG).
- Nous ne pouvons pas ne pas communiquer : nous communiquons constamment.

- Les informations les plus intéressantes sur une personne sont celles qu’elle nous communique par son comportement.
- Notre expérience a une structure cohérente orientée vers un but.
- Chacun de mes comportements a une fonction (une “intention positive”).
- Nous ne sommes pas nos comportements : nous sommes aussi plus et autre chose.
- Il n’y a pas d’échec ; il n’y a que du feedback : et je peux y apprendre des ressources nouvelles qui me permettront d’atteindre mes objectifs.
- Le sens de ma communication m’est donné par la réponse que j’obtiens.
- Si ce que je fais ne suscite pas la réponse que j’attends, je varie mon comportement.
- La partie d’un système qui a la plus grande flexibilité (le plus de choix) est celle qui a la plus forte influence sur ce système (Ashby).
- Nos comportements, nos pensées et nos états internes interagissent constamment.
- Si je veux percevoir, j’apprends à agir.
- Ce sont les moyens qui créent la fin, et la fin qui crée les moyens.
- Chaque personne a toutes les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et changer.

# CRITÈRES CONCRETS POUR (VOUS AUTO)- ÉVALUER

Tout au long de votre pratique des outils de la PNL, vous aurez besoin de repères.

Vous en aurez certains bien en tête, et d'autres ne vous préoccuperont pas momentanément. Aussi,

- Lorsque vous penserez être arrivé(e) à un stade de compétence qui vous satisfait sur un critère, vous pourrez aller revisiter les autres critères et décider de vous investir sur ceux qui vous invitent encore à développer une forte marge de progression
- Lorsque vous ne parviendrez pas à atteindre un objectif ou un certain niveau d'aisance et de maîtrise, vous pourrez venir replonger dans ces critères pour y puiser à nouveau de bonnes pistes de développement.

Enfin, ces critères seront utilisés lors des journées de certification, pour évaluer votre maîtrise des démarches et techniques.

## En filigrane, les cadres et présupposés de la PNL

Pensez également à garder en tête :

- Les cadres de travail de la PNL
- Ainsi que les présupposés de la PNL.

En effet, ils fondent les attitudes grâce auxquelles vous pourrez atteindre un certain niveau d'excellence dans vos domaines avec les outils de la PNL.

## Une grille d'évaluation

Vous pouvez utiliser la grille figurant en page suivante dès aujourd'hui, et y revenir, voire la compléter, au fil de votre pratique, ultérieure à votre certification de Praticien.

Vous pouvez la copier, de façon à vous sentir libre de la cocher à autant de stades de votre apprentissage et de votre pratique que vous le souhaitez.

Lorsque vous utilisez cette grille par vous-même ou en petit groupe d'entraînement, cochez les cases correspondant à la fois :

- A ce que vous ressentez comme étant votre véritable niveau d'intégration actuel (vous pouvez d'ailleurs noter la date sur votre exemplaire)
- Et à vos souvenir VAK récents concernant les comportements techniques que vous avez vraiment mis en œuvre.

<b>Propositions d'éléments à évaluer...</b>		1	2	3	4	5
<b>Observer</b>	J'observe finement les personnes avec lesquelles j'interagis (acuité sensorielle)					
	J'augmente le nombre d'éléments que je sais observer					
	Je suis attentif aux prédicats :					
	Canaux VAKOG					
	Submodalités					
	Je repère les mouvements des yeux					
	Je vérifie le "câblage" des yeux et l'utilise pour repérer les systèmes de représentation utilisés					
	Je repère les stratégies par les divers éléments que je calibre					
	Je repère les changements de physiologie					
	Je repère les informations (contexte, ...) évoquées reliées aux changements de physiologie					
<b>Se synchroniser</b>	J'apprends à me synchroniser :					
	Posturalement					
	Sur la voix					
	Sur les gestes					
	En synchronisation croisée					
	Sur les prédicats et les systèmes de représentation					

<b>Conduire</b>	Je reformule en miroir					
	Je reformule en conduisant vers un changement ou un chevauchement de systèmes de représentation					
	Je reformule sur le processus					
	Je reformule différemment pour conduire vers l'objectif ou recueillir du feed-back					
	J'apprends à conduire la relation :					
	Posturalement					
	Par la voix					
	Par les gestes					
	Par les systèmes de représentation					
	Avec les sous-modalités					
<b>Positionner l'attention</b>	En changeant mes états internes					
	En provoquant une induction					
	J'apprends à me "brancher externe"					
	J'apprends à me dé-synchroniser					
	J'apprends à créer des "interruptions de pattern"					
<b>Le langage</b>	J'apprends à passer volontairement par les 3 positions de Bateson					
	J'apprends à revenir rapidement à mon modèle du monde après avoir expérimenté les autres positions					
	J'apprends à utiliser le méta-modèle dans la plupart de mes entretiens					
	J'apprends à utiliser le modèle de Milton Erickson					
	Je choisis de passer d'un langage basé sur le méta-modèle à un langage inductif (et inversement) selon ce qui est approprié					
<b>Le langage</b>	J'apprends à créer des métaphores et à utiliser celles de mes interlocuteurs					
	Je repère les présuppositions du langage naturel					

Attitudes constructives	J'apprends à interagir avec des objectifs clairement formulés						
	J'apprends à choisir mes états internes pour être congruent avec ce que j'entreprends et le sens de ce que je souhaite communiquer						
	Je distingue mes comportements des intentions positives						
	Je me respecte tel que je suis et le respecte le modèle du monde différent des autres personnes						
	J'utilise le modèle du monde des autres personnes vers des objectifs communs à elles et moi						
	J'apprends à utiliser le feed-back pour apprendre sur mes objectifs et sur les ressources pertinentes, y compris les miennes						
	J'apprends à donner des feed-back informatifs ressourçants et pertinents						
Cultiver la flexibilité	Je m'entraîne à décoder, modifier, installer des stratégies utiles par divers moyens						
	J'invente et m'offre des moyens concrets de développer ma flexibilité comportementale et émotionnelle						
	J'expérimente régulièrement et volontairement des perspectives nouvelles pour moi						
	J'apprends à maîtriser les protocoles de la PNL et à en comprendre le fonctionnement						
	J'apprends à utiliser les présupposés et les cadres de la PNL dans mes actions, mes évaluations et mes communications						

## LES NORMES INTERNATIONALES

Voici la formulation des normes de certification de vos nouvelles compétences en PNL, selon l'INLPTA (International Neuro-Linguistic Programming Association)<sup>1</sup>.

Ces normes vous permettront de faire reconnaître votre niveau de praticien en PNL dans le monde entier.

Elles vous sont données à titre indicatif. Vous aurez le choix d'adhérer ou non à cette association. Ce choix appartient à chacun.

Par ailleurs, il existe d'autres institutions, notamment la Société de NLP fondée par Richard Bandler. Les membres de cette dernière doivent avoir suivi leur formation auprès du réseau de Bandler.

Les normes ne sont donc ni figées, ni coercitives. Ce serait anti-PNL ! Par exemple, certains outils sont enseignés en Master et non en Praticien selon les organismes ; ou encore d'autres outils nouveaux ne sont pas encore intégrés dans les normes internationales, justement à cause de leur dimension internationale (et surtout institutionnelle) qui ne favorise guère les développements locaux.

Autrement dit, nous sommes des adeptes de la flexibilité au sein des formations PNL elles-mêmes et des organisations qui la fédèrent. Gardons en effet à l'esprit que la flexibilité est un leit-motiv de la PNL. A condition bien sûr que cela aille dans le sens créatif, écologique, concret et efficace.

Si un jour vous désirez enseigner la PNL à votre tour, vous aurez vous aussi à choisir entre suivre les normes d'une part (en vous concentrant sur d'autres aspects, comme la reconnaissance et l'appartenance à une communauté PNL, ou le chiffre d'affaires généré par un marketing « Normes NLP »), ou le respect de ces normes d'autre part, dans la vision, cette fois plus large, de l'évolution de la PNL et de ce qu'elle peut générer comme transformations humaines à différentes échelles.

Pour ce qui nous concerne, c'est cette seconde option qui nous intéresse. Nous croyons que les normes internationales sont des repères précieux, notamment pour voir plus loin que les discours publicitaires de certains organismes ou leurs jeux commerciaux, voire leurs normes « maison ».

Mais que s'en remettre à elles seules pourrait appauvrir la PNL elle-même et freiner ses évolutions. C'est l'une des considérations qui nous invitent, au sein du Réseau Systémis, à inscrire nos formations et interventions en PNL avant tout dans le cadre très ouvert, rigoureux et évolutif de la Systémique, avant même de nous fier à une chapelle ou à une autre.

Autrement dit, vous avez entre vos mains la possibilité à la fois de faire reconnaître votre niveau en PNL dans le monde entier, tout en étant invité(e) à développer vous-même votre vision et votre créativité concrète.

La reconnaissance est une chose utile, le développement en est une autre nécessaire.

# PROCESSUS DE CERTIFICATION

## Orientations générales (INLPTA)

- L'évaluation pour la certification se fera tout au long de la formation ainsi que durant une période d'évaluation déterminée.
- La certification portera principalement sur les processus de feedback, d'apprentissage et d'intégration plutôt que sur une évaluation formelle et magistrale.
- Les participants devront démontrer un développement progressif des habiletés durant tout l'entraînement, une période d'évaluation finale étant la confirmation de ce développement.
- Les participants seront évalués selon leurs aptitudes, leurs habiletés et leurs connaissances.
- Les participants devront donner du feedback à leur formateur dans les domaines où ils excellent et ceux dans lesquels ils éprouvent des difficultés.
- Les participants qui ne recevront pas une certification immédiate en connaîtront les raisons, et ce qu'ils doivent faire pour l'obtenir.
- Tout manquement à l'utilisation éthique et écologique de la technologie de la PNL peut entraîner une disqualification.

**Les facteurs critiques dans l'évaluation des Praticiens seront leur habileté à :**

- travailler avec un cadre objectif

- établir et maintenir des états de ressources
- être en conscience externe (centré sur l'autre)
- établir et maintenir un rapport
- respecter et se synchroniser sur le modèle du monde des autres
- effectuer un travail de changement efficace et écologique

**Les préalables pour la certification sont la réussite des éléments suivants :**

- examen écrit sur les compétences intellectuelles
- examen du savoir-faire pour les compétences comportementales
- recherche documentaire sur une étude de cas
- projet sur une application personnelle / professionnelle

<sup>1</sup> Fondée en 1993 par Wyatt Woodsmall (USA), Marvin Oka (Australie) et Bert Feustel (Allemagne) pour unifier les standards de qualité et d'accréditation au sein de la PNL. <http://www.inlpta.com>. Les critères INLPTA mentionnés sont formulés d'après une traduction de F. Briefer.

## NLP-University

**Critères généraux de certification de Praticiens PNL dans la vision de Robert Dilts et son équipe**

Formulation française de Yves Thévenot, correspondant de notre programme (yves.thevenot@pragmacoach.com)

- PNL : différentes définitions, quelques considérations sur "l'histoire" et l'épistémologie des disciplines liées à la PNL.
- Présupposés de la PNL : pour NLPU deux principales idées de base : "la carte n'est pas le territoire" et "les actions et la pensées relèvent de processus systémiques". De ceux-ci découlent de nombreux présupposés induits ou secondaires comme "on ne peut pas ne pas communiquer", etc.
- Systèmes de perception et de représentation : conventions PNL

pour le codage des structures de l'expérience subjective (modèle ROLE : VAKOG plus Orientation, Liens, Effets).

- «Gestion» ou «contrôle» des états internes et par conséquent des comportements externes (“state management” ). Ici, la démonstration comportementale est exigée pour la certification.
- Calibration (Posture, macro et micro-mouvements, mouvements oculaires, respiration, etc...). A ce stade, les ancrages doivent être présentés et expérimentés, quelque soit la technique utilisée (ancrage simple, désactivation d'ancre ou autre). Démonstration également exigée pour la certification.
- Calibration, synchronisation et guidage : communication non-verbale et “para-communications”. Démonstration aussi pour la certification.
- Les positions perceptuelles : 1ère, 2ème, Méta. A présenter en soulignant le cadre du “comme si” (as if frame).
- Définition d'objectif : insister sur la précision de l'énonciation de l'objectif ainsi que sur les conditions nécessaires de validité (“well formedness conditions”). A inclure dans la certification. On peut également ici présenter le modèle TOTE.
- Modélisation simple au niveau comportemental : stratégies (notations et exemples). Démonstration exigée pour la certification.
- Le méta-modèle : précision linguistique. A inclure à la certification dans un exercice de calibration d'un état.
- Travail sur la ligne de temps : présentation. Une technique à maîtriser : le recadrage en six pas. On peut également présenter ici le modèle SCORE.
- Les niveaux logiques : présentation. Un format à explorer : l'alignement de niveaux logiques.

# UNE BIBLIOGRAPHIE SYSTÉMIQUE ET SES OUVERTURES

Certaines références sont mentionnées sous 2 rubriques ou plus, selon les ouvertures qu'elles permettent entre plusieurs contextes.

## Sciences des systèmes & épistémologie

AMSTERDAMSKI, S., ATLAN, H., DANCHIN, A., MORIN, E. & al., La querelle du déterminisme, Paris : Gallimard, 1990.

ANDREWSKY, E. (dir.), Systémique et cognition, Paris : Dunod, coll. AFCET-Systèmes, 1991.

ATLAN, H., «Conscience et désirs dans des systèmes auto-organiseurs», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, L'unité de l'homme, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

ATLAN, H., «Le principe d'ordre à partir du bruit, l'apprentissage non dirigé et le rêve», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, L'unité de l'homme, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

ATLAN, H., «L'homme, système ouvert», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, L'unité de l'homme, tome 3 : Pour une anthropologie fondamentale, 1974.

ATLAN, H., Entre le cristal et la fumée. Essai sur l'organisation du vivant, Paris : Le Seuil, 1979.

ATLAN, H., A tort et à raison. Intercritique de la science et du mythe, Paris : le Seuil, 1986.

BANDLER, R., & GRINDER, J., Structure of Magic, vol 1, Palo Alto : Science and Behavior Books, 1975.

BATESON, G., Vers une écologie de l'esprit, 2 Tomes. Paris : Le Seuil, 1977, 1980.

BATESON, G., «Communication», dans Y. Winkin, La nouvelle communication, 1981.

BATESON, G., Entretien, dans Y. Winkin, La nouvelle communication, 1981.

BATESON, G., La nature de la pensée, Paris : Le Seuil, 1984.

BATESON, G. & BATESON, M.-C., La peur des anges, Paris : Le Seuil, 1986.

BATESON, G. & RUESH, J., Communication et société, Paris : Le Seuil, 1988.

BERTALANFFY (Von), L., Des esprits, des robots et des hommes, (Traduit de l'américain Robots, Men and Minds. Psychology in the Modern World, New York : G. Braziller Inc, 1967), Paris : Dunod, coll. Systémique, 1968.

BERTALANFFY (Von), L., La théorie générale des systèmes, Paris : Dunod, coll. Systémique, 1973.

BIRDWHISTEL, R., «Un exercice de kinésique et de linguistique : la scène de la cigarette», dans Y. Winkin, La nouvelle communication, 1981.

BIRDWHISTEL, R., Entretien, dans Y. Winkin, La nouvelle communication, 1981.

BOSCOLO, L., «L'évolution du modèle systémique, de la cybernétique de premier ordre à la cybernétique de deuxième ordre», dans M. Elkaïm, La thérapie familiale en changement, 1994.

BOUCHON-MEUNIER, B., «Représentation et traitement des connaissances imparfaites en Intelligence Artificielle», dans E. Andrews (dir.), Systémique et cognition, 1991.

CAPRA, F., Le temps du changement, Paris : Éditions du Rocher, 1983.

CAPRA, F., Le Tao de la physique, nouvelle édition, Paris : Sand, 1985.

ELSTER, J., «Négation active et négation passive», dans P. Watzlawick, L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, 1988.

ESSER, M., La P.N.L. en perspective, Bruxelles, Éditions Labor, 1993.

FOERSTER (Von), H., «Remarques introductives», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, L'unité de l'homme, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

FOERSTER (Von), H., «Notes pour une épistémologie des vivants», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, *L'unité de l'homme*, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

FOERSTER (Von), H., «La construction d'une réalité», dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, 1988.

FOERSTER (Von), H., «Anacrouse», dans M. Elkaïm, *La thérapie familiale en changement*, 1994.

FOERSTER (Von), H., «Observer l'autoréférence en émergence», dans M. Elkaïm, *La thérapie familiale en changement*, 1994.

GLASERSFELD (Von), E., «Introduction à un constructivisme radical», dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, 1988.

GLASERSFELD (Von), E., «Que pouvons-nous savoir de notre connaissance ?», dans M. Elkaïm, *La thérapie familiale en changement*, 1994.

GRIZE, J.-B., «Modélisation systémique, raisonnement formel et cognition», dans E. Andreevsky (dir.), *Systémique et cognition*, 1991.

HALL, E. T., *La dimension cachée*, Paris : le Seuil, 1978.

HALL, E. T., *Au-delà de la culture*, Paris : le Seuil, 1979.

HALL, E. T., «Proxémique», dans Y. Winkin, *La nouvelle communication*, 1981.

HALL, E. T., *Entretien*, dans Y. Winkin, *La nouvelle communication*, 1981.

HALL, E. T., *Le langage silencieux*, Paris : le Seuil, 1984.

HALL, E. T., *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris : le Seuil, 1984.

HAYWARD, J. W. & VARELA, F., (dir), *Passerelles. Entretiens avec le Dalai-Lama sur les sciences de l'esprit*, Paris : Albin Michel, 1995.

LE MOIGNE, J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Paris : Dunod, coll. AFCET-Systèmes, 1990.

LE MOIGNE, J.-L., *Théorie du système général, théorie de la modélisation*, Paris : PUF, 1977, 1994.

LE MOIGNE, J.-L., «Sur les fondements épistémologiques de la science de la cognition : contribution de la systémique aux constructivismes», dans E. Andreevsky (dir.), *Systémique et cognition*, 1991.

LE MOIGNE, J.-L., «Crises», dans M. Elkaïm, *La thérapie familiale en changement*, 1994.

LE MOIGNE, J.-L., *Le constructivisme*, tome 1, des fondements, Paris : ESF, coll.

*Communication & Complexité*, 1994.

LE MOIGNE, J.-L., *Le constructivisme*, tome 2, des épistémologies, Paris : ESF, coll. *Communication & Complexité*, 1995.

LE MOIGNE, J.-L., «Science des systèmes», article de *l'Encyclopædia Universalis*, France, 1995.

LORIGNY, J., *Les systèmes autonomes. Relation aléatoire et sciences de l'esprit*, Paris : Dunod, coll. AFCET-Systèmes, 1992.

MACLEAN, P. D., «Remarques introductives», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, *L'unité de l'homme*, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

MATURANA, H., «Stratégies cognitives», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, *L'unité de l'homme*, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

MATURANA, H., «Etres humains individuels et phénomènes sociaux humains», dans M. Elkaïm, *La thérapie familiale en changement*, 1994.

MATURANA, H., «Observer l'observation», dans M. Elkaïm, *La thérapie familiale en changement*, 1994.

MONOD, J., *Le hasard et la nécessité. Essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*, Paris : Le Seuil, 1970.

MORIN, E., *L'homme et la mort*, Paris : Le Seuil, 1951, 1977.

MORIN, E. & PIATTELLI-PALMARINI, M. (dir.), *L'unité de l'homme*, tome 1 : Le primate et l'homme, Paris : Le Seuil, 1974.

MORIN, E. & PIATTELLI-PALMARINI, M. (dir.), *L'unité de l'homme*, tome 2 : Le cerveau humain, Paris : Le Seuil, 1974.

MORIN, E. & PIATTELLI-PALMARINI, M. (dir.), *L'unité de l'homme*, tome 3 : Pour une anthropologie fondamentale, Paris : Le Seuil, 1974.

MORIN, E., *La méthode*, tome 1 : La nature de la nature, Paris : Le Seuil, 1977.

MORIN, E., *La méthode*, tome 2 : La vie de la vie, Paris : Le Seuil, 1980.

MORIN, E., *La méthode*, tome 3 : La connaissance de la connaissance, Paris : Le Seuil, 1986.

MORIN, E., *Science avec conscience*, Paris : Le Seuil, nouvelle édition 1990.

MORIN, E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris : ESF, coll. *Communication & Complexité*, 1990.

MORIN, E., *La méthode*, tome 4 : Les idées : Leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur

organisation, Paris : Le Seuil, 1991.

PIAGET, J., L'épistémologie génétique, Paris : Presses Universitaires de France, Coll. «Que sais-je ?», 1970.

PRIGOGINE, I., La fin des certitudes, Paris : Éditions Odile Jacob, coll. Sciences, 1996.

RIEDL, R., «Les conséquences de la pensée causale», dans P. Watzlawick, L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, 1988.

ROSNAY (de) J., Le microscope. Vers une vision globale, Paris : Le Seuil, 1975.

ROSNAY (de) J., L'écologie et la vulgarisation scientifique. De l'écocitoyen à l'écocitoyen, Montréal : FIDES, coll. Les Grandes Conférences, 1991.

SPERBER, D., «Contre certains a priori anthropologiques», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, L'unité de l'homme, tome 3 : Pour une anthropologie fondamentale, 1974.

STOLZENBERG, G., «Une enquête sur le fondement des mathématiques peut-elle nous apprendre quelque chose sur l'esprit ?», dans P. Watzlawick, L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, 1988.

TABARY, J.-C., «Cognition, systémique et connaissance», dans E. Andreewsky (dir.), Systémique et cognition, 1991.

VALLÉE, R., «La cognition et le paradoxe de l'«observation-action» », dans E. Andreewsky (dir.), Systémique et cognition, 1991.

VARELA, F. J., «Le cercle créatif», dans P. Watzlawick, L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, 1988.

VARELA, F. J., Invitation aux sciences cognitives, Paris : Le Seuil, 1988.

VARELA, F. J., THOMPSON, E. & ROSCH, E., L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine, Paris : Le Seuil, La couleur des idées, 1993.

VARELA, F. J., «Les multiples figures de la circularité», dans M. Elkaïm, La thérapie familiale en changement, 1994.

VULLIERME, J.-L., «Cognition et théorie politique», dans E. Andreewsky (dir.), Systémique et cognition, 1991.

WATZLAWICK, P., La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication, Paris : Le Seuil, 1978.

WATZLAWICK, P. (dir.), L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme,

Paris : Le Seuil, La couleur des idées, 1981.

WATZLAWICK, P., Entretien, dans Y. Winkin, La nouvelle communication, 1981.

WATZLAWICK, P., «La réalité est une construction», Sciences Humaines, n° 32, octobre 1993.

WATZLAWICK, P., «Pensée systémique et approche des systèmes humains», dans M. Elkaïm, La thérapie familiale en changement, 1994.

WINKIN, Y. (Éd.), La nouvelle communication, Paris : Le Seuil, 1981.

WITTEZAELE, J.-J. & GARCIA, T., A la recherche de l'École de Palo Alto, Paris : Le Seuil, 1992.

## **Interventions en organisations, entreprises, formation**

BELLIER, S., *Le e-learning*, Paris : Editions Liaisons, Coll. Entreprise & Carrières / Cegos, 2001.

BOULANGER, P., *Organiser l'entreprise en réseau (La pyramide éclatée)*, Paris : Nathan, coll. Les livres de l'entreprise, 1995.

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I., *Bâties pour durer (Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?)*, Paris : FIRST Management, 1996.

CPA, (Ed.), *L'entreprise et le vivant*, Paris : Editions Village Mondial, 2001

DILTS, R. & BONISSONE, G., *Des outils pour l'avenir*, Paris : Desclée de Brouwer, La Méridienne, 1995.

FERONE, G., d'ARCIMOLES, C.-H.; BELLO, P. & SASSENOU, N., *Le développement durable (Des enjeux stratégiques pour l'entreprise)*, Paris : Editions d'Organisation, 2001

GAVRILOPFF, I. & JARROSSON, B., *Une fourmi de 18 mètres... ça n'exsiste pas (La créativité au service des organisations)*, Paris : Dunod, Coll. Association Progrès du Management, 2001.

GENELOT, D., *Manager dans la complexité (Réflexions à l'usage des dirigeants)*, Paris : INSEP Consulting Editions, 2001.

GLASS, N., *Management, les 10 défis*, Paris : Editins d'Organisation, 1998.

GORDON, T., *Leaders efficaces (Communication et performance en équipe)*, Paris : Le Jour Editeur, coll. Actualisation, 1992.

HALEY, J., *Tacticiens du pouvoir*, Paris : ESF, 1984.

HALL, B. P., *The Genesis Effect (Personal and Organisational Transformations)*, Mahwah (New Jersey) : Paulist Press, 1986.

HAMMER, M., *Carnet de route pour manager*, Paris : Maxima, coll. Unilog, 2002.

HARVARD BUSINESS SCHOOL, *Les systèmes de mesure de la performance*, Paris : Editions d'Organisation, 1999.

HARVARD BUSINESS SCHOOL, *Le leadership*, Paris : Editions d'Organisation, 1999

HARVARD BUSINESS SCHOOL, *Le knowledge management*, Paris : Editions d'Organisation, 1999

KOURILSKY-BELLIARD, F., *Du désir au plaisir de changer (Comprendre et provoquer le changement)*, Paris : InterEditions, 1995.

LABORDE, G., *Influencer avec intégrité*, Paris : InterEditions, 1987.

LAHILLE, J.-P., *Bien gérer vos relations avec vos banquiers*, Paris : Editions d'organisation, 2002.

LE BOTERF, G., *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris : Editions d'Organisation, 1998.

LUSSATO, B., *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris : Dunod, coll. Systémique, 1972, 1992.

MAISONS, C., *Le coaching stratégique (Pilotage et transformation des entreprises et des organisations)*, Paris : Maxima, coll. institut du management d'EDF et de GDF, 1999.

MALAREWICZ, J.-A., *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, Paris : ESF, coll. Communication & Complexité, 1992.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J., *Safari en pays stratégie. (L'exploration des grands courants de la pensée stratégique)*, Paris : Editions Village Mondial, 1999

MULLIEZ, G., Préface, dans P. Van Den Bulke & I. Monème, *Le Management Relationnel*, Paris : DUNOD, 2e édition, 1997.

PARMENTIER, C. & ARFAOUI, F., *Tout savoir pour e-former (De la loi de 71 au e-learning)*, Paris : Editions d'Organisation, Coll. PriceWaterhouseCoopers Global Learning, 2001.

ROUX DE BÉZIEUX, H., «L'écoute explicite», Mémoire de recherche de D.E.A.,

CNAM, Université de Paris XIII, Université Catholique de Louvain la Neuve, 1997.

ROUX DE BÉZIEUX, H., *L'Entretien d'Explicitation en entreprise (Savoir questionner pour manager et former)*, Paris : DUNOD, 1999.

SAUSSEREAU L. & STEPLER, F., *Regards croisés sur le management du savoir*, Paris : Editions d'Organisation, 2002.

SENGE, P., (dir.), *La cinquième discipline*, Paris : First Editions, 1991

SENGE, P., (dir.), *La danse du changement (Maintenir l'élan des organisations qui apprennent)*, Paris : First Editions, 1999

SIMONET, J., *Les stratèges de l'éphémère (Guide du nouveau management)*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1998.

VAN DEN BULKE, P. & MONÈNE, I., *Le Management Relationnel*, Paris : DUNOD, coll. Progrès du Management, 2e édition 1997.

VERMERSCH, P., *L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue*, Paris : ESF, coll. Pédagogies, 1994.

VERMERSCH, P. & MAUREL, M., *Pratiques de l'entretien d'explicitation*, Paris : ESF, 1997.

## Démarches thérapeutiques et développement personnel

BENOIT, J.-C. & MALAREWICZ, J.-A. & coll, Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques, Paris : ESF, 1988.

CABIÉ, M.-C. & ISEBAERT, L., Pour une thérapie brève. Le libre choix du patient comme éthique en psychothérapie, Ramonville Saint-Agne : Érès, 1997.

CAILLÉ, P., Familles et thérapeutes. Lecture systémique d'une interaction, Paris : ESF, 1985.

CAILLÉ, P. & REY, Y., Il était une fois... du drame familial au conte systémique, Paris : ESF, 1988.

CECCHIN, G., «Systèmes thérapeutiques et thérapeutes», dans M. Elkaïm, La thérapie familiale en changement, 1994.

DE SHAZER, S., Préface, dans M.-C. Cabié & L. Isebaert, Pour une thérapie brève, 1997.

ELKAÏM, M., Si tu m'aimes, ne m'aime pas. Approche systémique et psychothérapie,

Paris : Le Seuil, La couleur des idées, 1989.

ELKAÏM, M. (dir.), La thérapie familiale en changement, Paris : Collection Les Empêcheurs de Penser en Rond, 1994.

ERICKSON, M. H., L'hypnose thérapeutique. Quatre conférences, Paris : ESF, 1986.

ERICKSON, M. H., Ma voix t'accompagnera, Paris : Hommes et Groupes Éditeurs, 1986.

FARRELLY, F. & BRANDSMA, J., La thérapie provocatrice, Montréal : Actualisation, 1989.

FISCH, R., WEAKLAND, J. H. & SEGAL, L., Tactiques du changement. Thérapie et temps court, Paris : Le Seuil, 1986.

GOLDBETER MERINFELD, E., «Le tiers absent dans le système», dans M. Elkaïm, La thérapie familiale en changement, 1994.

HALEY, J., Nouvelles stratégies en thérapie familiale. Le problem-solving en psychothérapie familiale, Paris : Éditions Jean-Pierre Delage, 1979.

HALEY, J., Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson, Paris : Desclée de Brouwer, 1984.

HALEY, J., Tacticiens du pouvoir, Paris : ESF, 1984.

HALEY, J., «Aspects de la théorie des systèmes et psychothérapie», dans M. Elkaïm, La thérapie familiale en changement, 1994.

JACKSON (Don), D., «a question de l'homéostasie familiale», dans Y. Winkin, La nouvelle communication, 1981.

KEROUAC, M., Les métaphores. Contes thérapeutiques, Montréal : Éditions du IIIe millénaire, 1989.

KOURILSKY-BELLIARD, F., Du désir au plaisir de changer. Comprendre et provoquer le changement, Paris : InterEditions, 1995.

MADANES, C., Derrière la glace sans tain. L'art du superviseur en thérapie familiale stratégique, Paris : ESF, 1988.

MADANES, C., Stratégies en thérapie familiale, Paris : ESF, 1991.

MALAREWICZ, J.-A., Cours d'hypnose clinique. Études ericksoniennes, Paris : ESF, 1990.

MALAREWICZ, J.-A., Quatorze leçons de thérapie stratégique, Paris : ESF, 1992.

MALAREWICZ, J.-A. & GODIN, J., Milton H. Erickson, de l'hypnose clinique à la psychothérapie stratégique, Paris : ESF, 1994.

MARC, E. & PICARD, D., L'école de Palo Alto. Communication, changement, thérapie, Paris : Retz, 1984.

MARC, E., Palo Alto : l'école de la communication, Sciences Humaines, n° 32, Octobre 1993.

MEGGLÉ, D., Les thérapies brèves, Paris : Retz, 1990.

NARDONE, G. & WATZLAWICK, P., L'art du changement. Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe, Paris : L'Esprit du Temps, coll. Psychologie, 1993.

O'HANLON, W. H. & MARTIN, M., L'hypnose orientée vers la solution. Une approche ericksonienne, Bruxelles : SATAS, Le Germe, 1995.

PERRONE, R. & NANNINI, M., Violence et abus sexuels dans la famille. Une approche systémique et communicationnelle, Paris : ESF, 1995.

REY, Y. & PRIEUR, B. (Éd.), Systèmes, éthique, perspectives en thérapie familiale, Paris : ESF, 1990.

ROSENHAN, D., «Être sain dans un environnement malade», dans P. Watzlawick, L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, 1988.

SATIR, V., Introduction, dans R. Bandler & J. Grinder, Structure of Magic, vol. 1, 1975.

SATIR, V., Pour retrouver l'harmonie familiale, Paris : Jean-Pierre Delarge Éditeur, coll. Thérapies, 19.

SELVINI-PALAZZOLI, M., BOSCOLO L., CECCHIN, G. & PRATA G., Paradoxe et contre-paradoxe, Paris : ESF, 1978.

SLUZKI, C., «La transformation des récits en thérapie», dans M. Elkaïm, La thérapie familiale en changement, 1994.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. & JACKSON, D., Une logique de la communication, Paris : Le Seuil, 1972.

WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. H. & FISCH, R., Changements, paradoxes et psychothérapie, Paris : Le Seuil, 1975.

WATZLAWICK, P., Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique, Paris : Le Seuil, 1980.

WATZLAWICK, P. & WEAKLAND, J. H. (dir.), Sur l'interaction. Palo Alto 1965-1974. Une nouvelle approche thérapeutique, Paris : Le Seuil, 1981.

WATZLAWICK, P., «Structures de la communication psychotique», dans Y. Winkin, *La nouvelle communication*, 1981.

WATZLAWICK, P., *Les cheveux du baron de Münchhausen. Psychothérapie et «réalité»*, Paris : Le Seuil, La couleur des idées, 1991.

WATZLAWICK, P., «Sortir de la répétition», dans M. Elkaïm, *La thérapie familiale en changement*, 1994.

WEAKLAND, J., «L'hypothèse du «double lien» de la schizophrénie et l'interaction en trio» (Traduit de l'américain "Three-Party Interaction", 1960), *Thérapie familiale*, vol. 16, n° 1, pp 5-18, Genève, 1995.

ZEIG, J. K., *Un séminaire avec Milton H. Erickson*, Bruxelles : SATAS, coll. Le Germe, 1992.

## PNL & outils

ANDREAS, C. & ANDREAS, S., *Au cœur de l'esprit*, Chabreloche : La Tempérance, coll. Dépendances et Liberté.

BANDLER, R., *Magic In Action*, Capitola (California) : Meta Publications, Revised Edition, 1992.

BANDLER, R., & MacDonald, W., *An Insider's Guide to Sub-Modalities*, Cupertino : Meta Publications, 1988.

BANDLER, R., *Un cerveau pour changer*, Paris : InterEditions, 1990.

BANDLER, R. & GRINDER, J., *Structure of Magic*, vol 1, Palo Alto : Science and Behavior Books, 1975.

BANDLER, R. & GRINDER, J., *Les secrets de la communication*, Montréal : Le Jour, 1982.

BANDLER, R. & GRINDER, J., *Trans-Formations. (Programmation Neuro-Linguistique et techniques d'hypnose éricksonienne)*, Paris : InterEditions, 1999.

BANDLER, R. & GRINDER, J., *Le Recadrage. (Transformer la perception de la réalité avec la PNL)*, Paris : InterEditions, 1999.

BATESON, G., «Introduction», dans R. Bandler & J. Grinder, *Structure of Magic*, vol. 1, 1975.

BUZAN, T. & B., *Mind Map (Dessine-moi l'intelligence)*, Paris : Editions d'organisation, 1995-2003.

CAYROL, A. & DE SAINT PAUL, J., *Derrière la magie. La Programmation Neuro-Linguistique*, Paris : InterEditions, 1984.

CAYROL, A. & BARRIERE, P., *La Programmation Neuro-Linguistique*, Paris : InterEditions, 1986.

DILTS, R., HALLBOM, T. & SMITH, S., *Croyances et santé*, Paris : EPI, La Méridienne, 1994.

DILTS, R. & BONISSONE, G., *Des outils pour l'avenir*, Paris : Desclée de Brouwer, La Méridienne, 1995.

DILTS, R., *Stratégies du génie. Aristote et Einstein*, Paris : Desclée de Brouwer, La Méridienne, 1996.

ESSER, M., *La P.N.L. en perspective*, Bruxelles : Éditions Labor, 1993.

GARIBAL-BENICHOU, D., *Recruter et être recruté avec la P.N.L.*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1993.

GRINDER, J. & BANDLER, R., *Transe-Formations. (Programmation Neuro-Linguistique et techniques d'hypnose éricksonienne)*, Paris : InterEditions, 1998.

MAISONS, C., *Le coaching stratégique. (Pilote et transformation des entreprises et des organisations)*, Paris : Maxima, coll. institut du management d'EDF et de GDF, 1999.

SATIR, V., «Introduction», dans R. Bandler & J. Grinder, *Structure of Magic*, vol. 1, 1975.

TENENBAUM, S., *Nos paysages intérieurs. (Ces idées qui nous façonnent)*, Paris : InterEditions, 1992.

THIRY, A. & LELLOUCHE, Y., *Apprendre à apprendre avec la PNL. (Les stratégies PNL d'apprentissage à l'usage des enseignants du primaire)*, Paris : Ed. De Bœck Université, Coll. Pratiques Pédagogiques, 1996.

TURNER, J., *La ligne du temps (Un outil pour dresser son bilan personnel et réorganiser sa vie)*, Paris : InterEditions / Dunod, 2003.

## Vulgarisation scientifique et autres réflexions théoriques

BERNE, E., *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Paris : Editions Tchou, 1972.

BULLIER, J., SALIN, P. & GIRARD, P., «Le cerveau en temps réel», *La Recherche*, n°247, vol. 23, septembre 1992.

CHANGEUX, J.-P. & DANCHIN, A., «Apprendre par stabilisation sélective de synapse en cours de développement», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, *L'unité de l'homme*, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

CHANGEUX, J.-P., «Les neurones de la raison», *La Recherche*, n° 244, vol. 23, juin 1992.

COUVREUR, C. & coll., *Psychanalyse, neurosciences, cognitivisme*, Paris : PUF, 1996.

DECETY, J. & JACKSON, P. L., «Le corps acteur de l'esprit», *La Recherche*, n°366, juillet-août 2003.

DAHAN DALMEDICO, A., CHABERT, J.-L. & CHEMLA, K. (dir.), *Chaos et déterminisme*, Paris : Le Seuil, 1992.

FAINGOLD, N., «De l'explicitation des pratiques à la problématique de l'identité professionnelle : décrypter les messages structurants», Communication au Colloque "Recherche et Formation des enseignants", IUFM Grenoble, Février 1998.

GUILLEN, M., *Invitation aux mathématiques. (Des ponts vers l'infini)*, Paris : Le Seuil, 1995.

HALL, B. P., *The Genesis Effect. (Personal and Organisational Transformations)*, Mahwah (New Jersey) : Paulist Press, 1986.

LA RECHERCHE en *neurobiologie*, nouvelle édition, Paris : Le Seuil, 1988.

LA RECHERCHE, *Les frontières de la conscience*, n° spécial 366, juillet-août 2003.

MELHER, J., «Connaître par désapprentissage», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, *L'unité de l'homme*, tome 2 : Le cerveau humain, 1974.

MOLES, A. A., *Les sciences de l'imprécis*, Paris : Le Seuil, 1995.

MONOD, J., *Le hasard et la nécessité. (Essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne)*, Paris : Le Seuil, 1970.

ORTOLI, S. & WITKOWSKI, N., *La baignoire d'Archimède. (Petite mythologie de la science)*, Paris : Le Seuil, 1996.

PIATTELLI-PALMARINI, M. (Éd.), *Théories du langage, théories de l'apprentissage. (Le débat entre Jean Piaget et Noam Chomsky)*, Paris : Le Seuil, 1979.

PIAGET, J., *L'épistémologie génétique*, Paris : PUF, coll. Que sais-je, 1970.

REEVES, H., *Patience dans l'azur. (L'évolution cosmique)*, Paris : Le Seuil, nouvelle édition, 1988.

REEVES, H., *Dernières nouvelles du cosmos. (Vers la première seconde)*, Paris : Le

Seuil, 1994.

ROSNAY (de) J., *L'écologie et la vulgarisation scientifique. (De l'égocitoyen à l'écocitoyen)*, Montréal : FIDES, coll. Les Grandes Conférences, 1991.

ROSSI, E. L., *Psychobiologie de la guérison*, Paris : EPI, Hommes et Perspectives, 1994.

SCHRÖDINGER, E., *Qu'est-ce que la vie ? (De la physique à la biologie)*, Paris : Le Seuil, 1986.

SCHRÖDINGER, E., *Physique quantique et représentation du monde*, Paris : Le Seuil, 1992.

STOCZKOWSKI, W., «Origine de l'Homme : quand la science répète le mythe», *La Recherche*, n° 244, vol. 23, juin 1992.

TOMATIS, A., *L'oreille et la vie*, nouvelle édition, Paris : Éditions Robert Lafont, 1990.

## Démystifications, ...

ABGRALL, J.-M., *La mécanique des sectes*, Paris : Payot, 1996.

CENTRE ROGER IKOR, *Les Sectes : état d'urgence. (Mieux les connaître, mieux s'en défendre, en France et dans le monde)*, Paris : Albin Michel, 1995.

DESPROGES, P., «Psy», dans *Chroniques de la haine ordinaire*, Paris : Le Seuil, 1987.

GEST, A. & GUYARD, J. (Éd.), *Les sectes en France, Commission d'enquête de l'Assemblée Nationale*, Rapport n° 2468, Paris, 1995.

MORIN, E., *L'homme et la mort*, Paris : Le Seuil, 1951, 1977.

MORIN, E., *Science avec conscience*, Paris : Le Seuil, 1982.

ORTOLI, S. & WITKOWSKI, N., *La baignoire d'Archimède. (Petite mythologie de la science)*, Paris : Le Seuil, 1996.

REISINGER, M., *Lacan l'insondable*, Paris : Collection Les Empêcheurs de Penser en Rond, 1991.

SOKAL, A. & BRICMONT, J., *Impostures intellectuelles*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1997.

SPERBER, D., «Contre certains a priori anthropologiques», dans E. Morin & M. Piattelli-Palmarini, *L'unité de l'homme*, tome 3 : Pour une anthropologie

fondamentale, 1974.

STOCZKOWSKI, W., «Origine de l'Homme : quand la science répète le mythe», *La Recherche*, n° 244, vol. 23, juin 1992.

STOLZENBERG, G., «Une enquête sur le fondement des mathématiques peut-elle nous apprendre quelque chose sur l'esprit ?», dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. (Contributions au constructivisme)*, 1988.

### **Autres ouvertures, métaphores, parcours, grand public, ...**

ABBOTT, E. A., *Flatland*. (Traduit de l'américain, Flatland. A Romance of Many Dimensions. Adelphi Edizioni, 1995). Paris : Anatolia Éditions, 1996.

BACH, R., *Jonathan Livingston le goéland*, Paris : Flammarion, 1973.

BACH, R., *Illusions. (Le messie récalcitrant)*, Paris : Flammarion, 1978.

BUZAN, T. & B., *Mind Map* (Dessine-moi l'intelligence), Paris : Editions d'Organisation, 1995-2003.

CANFIELD, J., & HANSEN, M. V., *Vitamines pour l'âme. (100 histoires d'amour et de courage)*, Paris : Marabout, 1995.

CASTANEDA, C., *Voir. (Les enseignements d'un sorcier Yaqui)*, Paris : Gallimard, 1973.

CASTANEDA, C., *Le voyage à Ixtlan. (Les leçons de don Juan)*, Paris : Gallimard, 1974.

CASTANEDA, C., *L'herbe du diable et la petite fumée. (Une voie Yaqui de la connaissance)*, Paris : Union Générale d'Éditions, 1977.

COELHO, P., *L'Alchimiste*, Paris : Editions Anne Carrière, 1994.

COELHO, P., *La cinquième montagne*, Paris : Editions Anne Carrière, 1998.

COELHO, P., *Manuel du guerrier de la lumière*, Paris : Editions Anne Carrière, 1998.

COELHO, P., *Veronika décide de mourir*, Paris : Editions Anne Carrière, 2000.

COELHO, P., *Le démon et mademoiselle Prym*, Paris : Editions Anne Carrière, 2000.

DESHIMARU, T., *Le bol et le bâton. (120 contes zen)*, Paris : Albin Michel, coll. Spiritualités Vivantes, 1986.

DESPROGES, P., «Psy», dans *Chroniques de la haine ordinaire*, Paris : Le Seuil, 1987.

ETIENNE, J.-L., *Le pôle intérieur. (Mener sa vie comme une aventure)*, Paris : Hoëbeke, 1999.

ECO, U., *Comment voyager avec un saumon. (Nouveaux pastiches et postiches)*, Paris : Grasset, 1997.

GIBRAN, K., *Le Prophète*, Paris : Le Seuil, 1992.

JARDIN, A., *Autobiographie d'un amour*, Paris : Gallimard, 1999.

KELLEY, K. W. (Éd.), *Clairs de Terre*, Paris : Bordas, 1988.

MOORE, M., *Mike contre-attaque. (Bienvenue aux Etats Stupides d'Amérique)*, Paris : La Découverte, 2002.

RABHI, P., *Du Sahara aux Cévennes (Itinéraire d'un homme au service de la Terre-Mère)*, Paris : rééd. Albin Michel, coll. «Espaces libres», 1995, 2002.

RABHI, P., *Le Jardin du feu*, Paris : rééd. Albin Michel, coll. «Espaces libres», 2003.

REEVES, H., *L'heure de s'enivrer. (L'univers a-t-il un sens ?)*, Paris : Le Seuil, 1986.

REEVES, H., *Poussières d'étoiles*, Paris : Le Seuil, 1984, 1994.

SCHEURMANN, E., *Le Papalagui*, Paris : Présence Image Edition (Pocket), nouvelle éditions et traduction 2001.

SÜSKIND, P., *Le Parfum. (Histoire d'un meurtrier)*, Paris : Librairie Arthème Fayard, 1986.

TOKISTU, K., *Miyamoto Musashi. (L'homme et l'œuvre, mythe et réalité)*, Paris : Editions DésIris, 1998.

TOKISTU, K., *Budô. (Le ki et le sens du combat)*, Paris : Editions DésIris, 2000.

TOKITSU, K., *Les katas*, Paris : Editions DésIris, 2002.

TAI CHIH CHUNG, *Stratégies de succès. (L'art de la guerre de Sun Tsu)*, Archamp : 1991.

WATZLAWICK, P., *Faites vous-mêmes votre malheur*, Paris : Le Seuil, 1984.

WATZLAWICK, P., *Comment réussir à échouer*, Paris : Le Seuil, 1988.

WERBER, B., *La trilogie des fourmis*, Paris : Albin Michel, 1991-1992-1996.

- WERBER, B., *Le livre du voyage*, Paris : Albin Michel, 1997.
- WERBER, B., *Encyclopédie du savoir relatif et absolu*, Paris : Albin Michel, 2000.
- WERBER, B., *Les thanatonautes*, Paris : Albin Michel, 1994.
- WERBER, B., *L'empire des anges*, Paris : Albin Michel, 2000.
- WERBER, B., *Le père de nos pères*, Paris : Albin Michel, 1998.
- WERBER, B., *L'ultime secret*, Paris : Albin Michel, 2001.
- YOSHIKAWA, *La pierre et le sabre*, Paris : Editions J'ai Lu, 1983.
- YOSHIKAWA, *La parfaite lumière*, Paris : Editions J'ai Lu, 1983.

### **Visions, défis et perspectives en développements durables des systèmes sociaux, culturels, géopolitiques, écologiques**

- ALGAZY, J., «Ces Israéliens qui ont faim», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- ALTERNATIVES ECONOMIQUES, *La consommation citoyenne*, hors-série pratique n°10, mars 2003.
- ALTERNATIVES INTERNATIONALES, *Changement climatique : Comment éviter le chaos ?*, n°14, mai-juin 2004.
- ATTAC, *Le G8 illégitime*, Paris : Editions Mille Et Une Nuits, 2003.
- ARKOUN, M., *Lectures du Coran*, Tunis : Alif-Les Editions de la Méditerranée, 1991.
- ARMEE AMERICAINE, *Nos amis les Français. (Guide pratique à l'usage des GI's en France 1944-1945)*, Paris : Le Cherche Midi, 2003.
- BAUDRILLARD, J. & MORIN, E., *La violence du monde*, Paris : Editions du Félin / institut du monde arabe, 2003.
- BEININ, J., «Surveiller et informer», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.
- BEININ, J., «Un 'think tank' au service du Likoud», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.
- BEN ABDALLAH EL ALAQUI, «Le monde arabe au pied du mur», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- BULARD, M., «Insécurité sociale programmée. La santé livrée au marché», *Le*

- Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- BULARD, M., «Un demi-siècle de sape patronale», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- BERGER, J., «Telle, l'expression de ses yeux. (Choses vues à Ramallah)», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.
- BIRH, A. & CHESNAIS, F., «A bas la propriété privée !», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- BINDER, P., & LEPICK, O., *Les armes biologiques*, Paris : PUF, coll. «Que sais-je ?», 2001.
- BIONIFACE, P., «Washington relance la prolifération nucléaire», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- BORJESSON, K., *Black List. (Quinze grands journalistes américains brisent la loi du silence)*, Paris : Les Arènes, 2002.
- BOURDEAU, R., «Le cinéma québécois caméra au poing», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- BOVET, P., «Des poids lourds qui pèsent sur l'environnement», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- CASSEN, B., «Europe, une convention pour rien. Si loin des citoyens...», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.
- CASSEN, B., «Les bacchanales des patrons-voyous», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.
- CHAUVEAU, A. & ROSÉ, A., *L'entreprise responsable (Développement durable, responsabilité sociale, éthique)*, Paris : Editions d'organisation, 2003.
- CHEMILLIER-GENDREAU, M., «Dommages de guerre à géométrie variable», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.
- CHOMSKY, N., *Deux heures de lucidité (Entretiens avec Denis Robert et Weronika Zarachowicz)*, Paris : Les Arènes, 2001.
- CHOMSKY, N., *Pouvoir et terreur*, Paris :
- CHOMSKY, N., *Sur le contrôle de nos vies*, Paris : Editions Allia, 2003.
- CHOMSKY, N., «le meilleur des mondes, selon Washington (sans le droit et par la force)», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.
- COIGNARD, S., *Le rapport omerta 2003. (Ce qu'il faut savoir et que les médias ne vous disent pas)*, Paris : Albin Michel, 2003.

CORYELL, S., «Richard Wright, le subversif. (Itinéraire d'un écrivain engagé)», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

COURRIER INTERNATIONAL, *Islam. Le terroriste, le despote et le démocrate*, Hors-série politique, juin-juillet-août 2003.

DE BRIE, C., «Carnets de route à travers le Vieux Continent. (Comment on raconte l'Histoire aux Européens)», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

DE LA GORCE, P.-M., «La République islamique d'Iran sous pression», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

DE LA GORCE, P.-M., «Menace iranienne, menace sur l'Iran», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

DELMAS-MARTY, M., «Ordre juridique et paix positive», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

DUCLOS, D., «Délires paranoïaque et culture de la haine en Amérique», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

ESSY, A., «L'ONU, partenaire pour l'Afrique», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

FANTASIA, R. & VOSS, K., «L'Etat américain engagé contre les syndicats. Un libéralisme à géométrie variable», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

FRANK, T., «Cette Amérique qui vote Georges W. Bush. Discours «populiste» et défense des privilèges», *Le Monde Diplomatique*, n°599, février 2004.

GÉO, *Une autre idée du monde*, n° spécial 307, septembre 2004.

GÉRÉ, F., *Pourquoi les guerres ? (Un siècle de géopolitique)*, Paris : Larousse / Courrier International, coll. «D'un siècle à l'autre», 2002.

GOLUB, PH. S., «Pékin s'impose dans une Asie convalescente», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

GOLUB, PH. S., «La Thaïlande a évité le pire», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

GRESH, A., «Aux origines des controverses sur la laïcité», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

HALIMI, S., «Aux Etats-unis, M. Ariel Sharon n'a que des amis», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

HALIMI, S., «Quand la presse américaine était vivante», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

HESSEL, S., «Vers un Conseil de sécurité économique et social», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

HOUTART, F., «Culture et mondialisation», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

HUBERT, P. & MARIN, M., *Quelle eau boirons-nous demain ?*, Paris : Hachette / Phare international, 2001.

HULOT, N., BARRAULT, R. & BOURG, D., *Pour que la Terre reste humaine*, Paris : Le Seuil, 1998.

HULOT, N. & LE COMITÉ DE VEILLE ÉCOLOGIQUE, *Combien de catastrophes avant d'agir ?*, Paris : Le Seuil, 2002.

IOANNIDES, A., «Au mépris des droits humains», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION, *Consommer durable face à la mondialisation, 60 millions de consommateurs*, hors-série n°112, juin-juillet 2003.

JACQUARD, A., *A toi qui n'est pas encore né(e). (Lettre à mon arrière-petit-enfant)*, Paris : Ed. Calmann-Lévy, Le Livre de Poche, 2000.

LAFOSSE, P., «Déserteurs du productivisme ('Attention danger travail')», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

LAPHAM, L. H., «Une grande lumière est apparue au président», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

LAURENT, E., *La guerre des Bush (Les secrets invouables d'un conflit)*, Paris : Plon, 2003.

LAZULI, P., «Le monde selon Google», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

LE GUELTE, G., «Terrorisme nucléaire, mythes et réalités», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

LEMOINE, M., «Terres promises du Venezuela», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

LESSING, D., «Pleure, ô Zimbabwe bien-aimé», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

MAMÈRE, N. & FARBIAS, P., *Dangereuse Amérique (Chronique d'une guerre annoncée)*, Paris : Ramsay, 2003.

MANIÈRES DE VOIR, *Altermondialistes des tous les pays...*, Paris : Le Monde

Diplomatique, juin-juillet 2004.

MATTELART, A., «Les laissés-pour-compte du cyberspace», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

MARIS, B., *Antimanuel d'économie*, Paris : Editions Bréal, 2003.

MOORE, M., *Mike contre-attaque (Bienvenue aux Etats Stupides d'Amérique)*, Paris : La Découverte, 2002.

MOORE, M., *Tous aux abris !*, Paris : La Découverte, 2004.

MORIN, E., *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris : Le Seuil, 2000 (UNESCO, 1999).

MORIN, E., «Antisémitisme, anti-judaïsme, anti-israélisme», *Le Monde*, n°18372, 19 février 2004.

PISANI, F., «Internet saisi par la folie des 'weblogs'», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

PRADERVAND, P., *Découvrir les vraies richesses (Pistes pour vivre plus simplement)*, Genève : Editions Jouvence, 1996.

RAMONET, I., «Mensonges d'Etat. Armes d'Intoxication Massive», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

RAMONET, I., «Surveillance totale», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

RAMONET, I., «Le cinquième pouvoir», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

RAY, P. H. & ANDERSON, S. R., *L'émergence des Créatifs Culturels*, Paris : Editions Yves Michel, 2001.

REEVES, H., (avec F. Lenoir), *Mal de Terre*, Paris : Seuil, coll. Science ouverte, 2003.

RESEAU ECOLE & NATURE, *Fonctionner en réseau*, Paris : Réseau Ecole et Nature, 2002.

RIVIERE, P., «mobilisation contre le SRAS, inaction contre le SIDA», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

RIVIERE, P., «'Big Pharma' ou la corruption ordinaire», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

ROBERT, A.-C., *L'Afrique au secours de l'Occident*, Paris : Les Editions de l'Atelier, 2004.

ROSNAY (de) J., *L'écologie et la vulgarisation scientifique. (De l'écocitoyen à l'écocitoyen)*, Montréal : FIDES, coll. Les Grandes Conférences, 1991.

RUWEDEL, M., «Mondo Novo», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

SALOMON, T. & BEDEL, S., *La maison des [néga]watts (le guide malin de l'énergie chez soi)*, Paris : Ed. Terre vivante, 1999, 2002, 2003.

SCARDIGLI, V., «Y a-t-il encore un pilote dans l'avion ? (Forces et faiblesses du tout-informatique)», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.

SCIENCE (Pour la), *La complexité. La science du XXI<sup>e</sup> siècle*, n° spécial 314, décembre 2003.

SÉVILLA, J., *Historiquement correct (Pour en finir avec le passé unique)*, Paris : Perrin, 2003.

SYSTÈMES SOLAIRES, n°162, juillet-août 2004.

SYSTÉMIS, *Charte Déontologique du Coaching et du Développement Systémiques*, septembre 2004.

VELASQUEZ, G., «Hold-up sur le médicament. Le profit contre la santé», *Le Monde Diplomatique*, n°592, juillet 2003.

VIGNAUX, B. & DOMINGUEZ, F., «La nébuleuse des mercenaires français», *Le Monde Diplomatique*, n°593, août 2003.

WACHTEL, M., «L'Euro ne fait pas encore le poids», *Le Monde Diplomatique*, n°595, octobre 2003.