

LA PNL APPLIQUÉE

Sport, entreprise, école, santé, politique...



Guy MISSOUM

Scanné
par



VIGOT

SOMMAIRE

PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE I - INTRODUCTION : LA PNL	3
1 - L'approche systémique.....	5
2 - La PNL intelligente : la PNL du savoir.....	6
Programmation et approche cognitive	6
<i>Les schémas cognitifs</i>	8
<i>Les processus cognitifs</i>	9
<i>Les événements cognitifs</i>	10
Les apports de la neuro-psychologie	16
<i>Les trois systèmes de représentation sensorielle</i>	16
<i>Cerveau droit, cerveau gauche</i>	20
PNL et linguistique	21
CHAPITRE II - TECHNIQUES ET MÉTHODES.....	23
1 - Développement personnel et training mental	24
États associés, états dissociés.....	24
<i>Les modalités VMD et VMA</i>	25
<i>La dissociation simple</i>	29
<i>La dissociation double</i>	29
<i>Le programme mental de correction (PMC)</i>	30
<i>Le générateur de comportements nouveaux</i>	33
<i>L'ancrage de ressources</i>	36
- La technique classique	36
- L'empilage d'ancres	39
- La désactivation d'ancres.....	39
- La généralisation des ancres	41
<i>Les ancres dans la vie quotidienne</i>	46
- Ancres mixtes.....	46
- Ancres auditives.....	48
- Ancres kinesthésiques.....	51
- Ancres visuelles	52
<i>Changement d'histoire de vie</i>	54
<i>Les techniques du VAKO</i>	55
- Technique de changement de registre sensoriel	56
- Technique de commutation à l'intérieur du même registre sensoriel.....	57
- Technique de changement de locus de contrôle	59
- Les submodalités.....	61

2 - La PNL : Modèle de communication.....	66
La communication PNL : la relation à autrui	66
<i>La mise en phase ou synchronisation.....</i>	66
<i>La synchronisation non verbale ou de niveau 1</i>	67
<i>La synchronisation verbale ou de niveau 2.....</i>	67
<i>La synchronisation mentale ou de niveau 3 :</i>	70
<i>Les métaprogrammes ou fonctionnements mentaux.....</i>	70
<i>Le métamodèle.....</i>	83
<i>Le guidage</i>	87
La communication PNL : la relation à soi	90
<i>Les croyances</i>	91
La emprunts à la communication ericksonienne	95
<i>Le recadrage de sens.....</i>	96
<i>La métaphore.....</i>	97
<i>La communication indirecte</i>	98

DEUXIÈME PARTIE : LES APPLICATIONS

CHAPITRE III - LA PNL ET LE SPORT103

1 - La PNL et le training mental du sportif.....	104
Les systèmes de représentation sensorielle dans le sport	104
<i>Le vako des champions.....</i>	104
Les techniques et les méthodes de training mental	107
<i>Les techniques du vako.....</i>	107
- Techniques de changement de registre sensoriel.....	107
- Techniques de commutation à l'intérieur du même registre sensoriel.....	108
- Techniques de changement de locus de contrôle	109
- Les submodalités.....	110
<i>Le modelage de l'excellence.....</i>	111
- Auto-modelage de l'excellence (stratex)	111
- Le générateur de comportements nouveaux	115
<i>Le package performance</i>	117
<i>L'ancrage de ressources.....</i>	119
2 - La PNL de l'entraîneur : management des athlètes et coaching.....	122
La synchronisation posturale	122
La synchronisation verbale	122
La synchronisation métaprogrammique.....	125
<i>Différence/similitude.....</i>	125
<i>Global/spécifique.....</i>	125
<i>Éviter de/aller vers</i>	126

CHAPITRE IV - LA PNL DANS L'ENTREPRISE	127
1 - Les outils PNL de la réussite dans l'entreprise	129
Le vako dans l'entreprise	129
<i>Les techniques du vako et la gestion du stress</i>	132
- Techniques de changement de registre sensoriel	133
- Techniques de commutation à l'intérieur du même registre sensoriel	133
- Techniques de changement de locus de contrôle	134
Le modelage de l'excellence	135
<i>L'auto-modelage (stratex)</i>	136
<i>L'hétéro-modelage</i>	137
Le package performance à usage professionnel	138
L'ancrage de ressources	141
<i>Stress professionnel et ancrage de ressources</i>	143
<i>De l'ancrage de ressources à la notion de SAS</i>	144
- Le sas de démarrage	144
- Le sas de fin de journée	149
2 - PNL et management	153
Schémas et styles de management	154
La communication	155
<i>La synchronisation de niveau 1</i>	156
<i>La synchronisation de niveau 2</i>	157
<i>La synchronisation de niveau 3</i>	159
- Manager le changement dans l'entreprise avec les métaprogrammes	161
CHAPITRE V - LA PNL À L'ÉCOLE	165
1 - Le training mental à l'école	166
Les enfants qui réussissent à l'école : des experts en training mental	166
<i>Les systèmes de représentation sensorielle de l'information</i>	166
- La visualisation mentale	167
- Les techniques cognitives	173
Le dialogue interne	174
<i>L'auto-suggestion</i>	174
<i>La répétition mentale</i>	175
- L'ancrage de ressources	176
Les enseignants : des entraîneurs en training mental	181
<i>La stratégie du bon départ</i>	182
<i>L'ancrage de ressources</i>	183
<i>Le modelage de l'excellence</i>	185
2 - La communication PNL : enseigner avec la PNL	191
La communication enfant-adulte	191
<i>Se synchroniser avec l'enfant</i>	193
La synchronisation non-verbale : la synchronisation du corps	193
La synchronisation verbale : la synchronisation des mots	194
<i>Parler précis</i>	196
<i>Parler positif</i>	197

<i>Impliquer l'enfant, le responsabiliser</i>	197
<i>Faire assurer le leadership à l'enfant</i>	198
<i>Inscrire l'enfant dans la logique du comment</i>	198
<i>Simuler le comment : agir, jouer, démontrer</i>	198
<i>Écouter, reformuler, donner du feed-back, renvoyer de l'écho</i>	199
<i>Encourager</i>	199
CHAPITRE VI - PNL ET SANTÉ	201
1 - training mental et guérison	203
Training mental et auto-guérison	204
Les techniques et les méthodes de training mental	207
<i>Les applications de la visualisation mentale</i>	<i>208</i>
- Récupération de blessure et accélération de la guérison	208
- La méthode Simonton	208
- La désensibilisation systématique	211
- L'exposition en imagination	212
- L'hypnose	213
<i>Les techniques du vako</i>	<i>214</i>
- Les submodalités	214
2 - Thérapie et communication PNL	216
La synchronisation corporelle	216
La synchronisation verbale	217
La synchronisation sur le fonctionnement mental du patient	217
Le guidage thérapeutique	218
La communication indirecte	220
Illustration	220
CHAPITRE VII - PNL ET POLITIQUE	223
1 - La synchronisation en politique	224
La synchronisation de niveau 1	224
La synchronisation de niveau 2	225
La synchronisation de niveau 3	228
La campagne présidentielle 1995 : synthèse	233
2 - Meetings et débats télévisés	236
Avant : la préparation	237
<i>Le programme mental de simulation (PMS)</i>	<i>238</i>
- Conditions préalables	238
- La visualisation mentale	238
Pendant : la gestion proprement dite	239
<i>Juste avant de démarrer l'intervention</i>	<i>239</i>
<i>L'intervention proprement dite</i>	<i>240</i>
Après	241
CONCLUSION	243
GLOSSAIRE	244

PRÉFACE

Courtisée ou délaissée, la PNL dans tous les cas ne laisse point indifférent. Le caractère passionnel des points de vue fréquemment exprimés à son égard, les louanges comme les critiques, s'explique avant tout par son caractère empirique qui réjouit les uns, autant qu'il irrite les autres.

D'aucuns lui reprochent son manque de scientificité. Cet argument ne tient pas. Il est très souvent dû à une profonde ignorance de ce qu'est réellement la PNL. Il est en effet aisé, pour peu qu'on en prenne le temps et qu'on s'en donne les moyens, de prouver l'intelligente synthèse théorique que réalise la PNL et d'en faire émerger des référents conceptuels de grande qualité. Mais là ne réside pas son principal intérêt.

Ce qu'au contraire, et dans leur très grande majorité, les autres apprécient, c'est précisément son caractère concret et pragmatique. Il constitue son principal atout. En effet, dans le domaine des sciences humaines appliquées, trop de théorie peut nuire à l'utilité pratique. Pour cette raison, les concepteurs de la PNL ont d'emblée promu son aspect opérationnel. Dans le domaine des ressources humaines et de la communication, il est grand temps de renouer avec des pratiques... pratiques.

Les hommes de science eux-mêmes, ne reprochent-ils pas aujourd'hui à la science, de s'être trop éloignée de l'homme concret et de s'être privée ainsi des moyens précieux d'analyse, de compréhension et de transformation de l'homme dans les situations de sa vie quotidienne (*) ?

Le défi de la PNL, précisément, est là : faciliter le passage de la science vers l'expérience et renouer avec l'homme concret pour l'aider dans son objectif permanent et très actuel de changement.

(*) Varela F., Thompson E., Rosch E. L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience. Seuil, Paris, 1993.

PREMIÈRE PARTIE

INTRODUCTION : LA PNL

P.N.L. Trois initiales magiques qui laissent libre cours aux imaginations débridées... Par delà la magie de ces trois lettres, un label de plus en plus reconnu qui s'impose dans différents domaines que nous détaillerons tout au long de cet ouvrage.

PNL ! Programmation Neuro-Linguistique en français.

NLP ! Neuro-Linguistic Programming en anglais ou plutôt en américain.

La PNL est en effet d'origine américaine. Née aux États-Unis, elle fut créée par deux novateurs talentueux, Richard Bandler et John Grinder dans le milieu des années 1970. Mais, rassurez-vous, nous n'allons pas répéter l'histoire de la PNL... celle que vous avez déjà entendue et qui commence par : « Il était une fois John Grinder, linguiste et docteur en psychologie qui... » Et qui continue par : « Il était une fois Richard Bandler, mathématicien et docteur en psychologie qui... »

Pour éviter de verser dans la monotonie d'une énième répétition de l'histoire de la PNL, présentons donc tout de suite les caractéristiques pratiques et dynamiques que Grinder et Bandler ont voulu donner d'emblée à la PNL et qui fondent son originalité.

Dès leur rencontre, au milieu des années 1970, ils se lancent tous deux un défi ambitieux, celui de créer un modèle pragmatique permettant d'étudier avec simplicité et précision la structure de l'expérience subjective humaine. L'objectif de leur étude est clair : grâce à l'intervention de techniques spécifiques, réorganiser cette expérience lorsque c'est nécessaire, et obtenir ainsi un changement utile pour la personne, et recherché par elle.

Le changement recherché peut être d'une double nature, soit orienté vers l'amélioration d'une pathologie mentale acquise dans le passé, soit orienté vers l'optimisation d'un comportement déjà opérationnel et à mettre en œuvre dans un avenir proche.

Pour mener à terme leur projet et découvrir les techniques et les méthodes d'intervention les plus appropriées, Richard Bandler et John Grinder se lancent dans le décryptage minutieux des stratégies et des comportements d'excellence des meilleurs professionnels (américains, bien entendu) de la psychothérapie et du développement personnel, Virginia Satir (thérapie familiale), Fritz Perls (*gestalt Therapie*) et Milton Erickson (hypnothérapie), autant de thérapeutes passés maîtres dans l'art de conduire le changement chez leurs patients.

Les objectifs de Richard Bandler et de John Grinder, là encore, sont parfaitement clairs. Il s'agit de pratiquer, grâce à ces experts, le modelage de l'excellence, c'est-à-dire opérer un transfert de savoir-faire en matière de communication et

d'habilités sociales, de ces thérapeutes d'exception vers... le plus large public. Il s'agit également de généraliser la mise en œuvre de cette excellence, aussi bien dans les domaines privés que professionnels.

Impossible, ce modelage, penseront certains d'entre nous, ou très difficile à réaliser, en tout cas. Il est vrai que le principe du modelage de l'excellence ou en d'autres termes, l'emprunt d'habilités sociales à un expert, n'est pas très prisé dans la culture psychologique française. Il l'est bien davantage dans la culture anglo-saxonne, ce qui est normal puisqu'il en est culturellement issu.

Malgré nos réticences culturelles, le modelage de l'excellence confirme quotidiennement son utilité, son efficacité et sa puissance, pour plusieurs raisons et sous réserve, cependant, de certaines conditions qu'il convient de développer.

La principale raison de l'efficacité du modelage tient au fait que l'expertise des Satir, Erickson et Perls à induire des changements puissants chez leurs patients réside moins dans l'étendue de leurs connaissances théoriques et de leur savoir abstrait, que dans la qualité des comportements et des savoir-faire concrets et pratiques qu'ils savent mettre en œuvre avec leurs clients, tant dans le domaine verbal que non verbal.

En d'autres termes, leur expertise tient essentiellement à leurs capacités à communiquer de façon experte et duelle, en face-à-face ou en côte à côte avec leur interlocuteur. Il est évident que si leur expertise est pour une très grande part comportementale, elle devient alors source d'apprentissage, et donc, possible à imiter, possible à modeler.

Certes, la réussite de ce modelage s'inscrit dans des délais variables, à court, moyen ou long terme, selon le potentiel d'apprentissage de chacun de nous.

Voici donc l'une des raisons essentielles pour nous convaincre de la faisabilité de ce transfert d'excellence. Voyons à présent, une condition préalable indispensable au succès, dans l'acquisition de ces comportements d'excellence. Elle tient essentiellement, chez celui qui modélise une telle expertise, à l'intime conviction qu'il doit posséder, que les comportements experts en communication sont devenus aujourd'hui absolument indispensables dans le cadre de ses activités personnelles, qu'elles soient privées ou professionnelles.

Si le modelage de l'excellence s'applique parfaitement aux comportements de communication, il s'applique naturellement aussi dans leur globalité à tous les comportements dits de *réussite*, qu'ils soient individuels ou collectifs. L'efficacité humaine, dans quelque domaine que ce soit, peut être modelée. C'est la croyance positive fondamentale qui sous-tend toutes les actions que la PNL entreprend dans sa recherche optimiste du changement positif à installer en l'homme.

Si on veut échapper à la classique petite histoire de la PNL, celle que tout le monde colporte, comment en faire une présentation qui surprenne le lecteur et stimule encore son intérêt ? Eh bien, en dévoilant la principale originalité de son approche, celle qui la caractérise depuis son origine et qui n'est pas, de mon point de vue, suffisamment mise en valeur : l'approche systémique.

I.1. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

Richard Bandler et John Grinder ont d'emblée inscrit la PNL dans une approche de type systémique. La principale originalité de cette approche est de situer fondamentalement la PNL à un niveau transdisciplinaire qui fait bénéficier l'objet qu'elle étudie, c'est-à-dire l'expérience subjective humaine, de l'éclairage théorique et des apports techniques de plusieurs disciplines à la fois et par voie de conséquence, de la complémentarité de leurs méthodes respectives. Cette approche est très moderne dans l'univers scientifique actuel. La PNL affiche ainsi d'emblée sa tolérance à l'égard d'une grande diversité de courants scientifiques qui se complètent davantage qu'ils ne se distinguent.

L'approche systémique de la PNL nous propose, dans le champ des sciences humaines, l'une des plus fructueuses synthèses. Hors du champ d'attraction créé par la PNL, ces courants restent trop souvent indépendants les uns des autres et entrent même parfois en conflit, pour des raisons de guerre d'écoles scientifiques, peu convaincantes et stériles. La PNL évite cet écueil et c'est tout à son honneur. Sa transdisciplinarité a d'autres atouts. Elle permet de répondre à un phénomène très contemporain qui menace notre connaissance, celui de la pulvérisation et de l'émiettement des savoirs provoqués par le foisonnement de disciplines abusivement cloisonnées et hyper-spécialisées.

C'est la raison pour laquelle, au carrefour d'un même système de compréhension du comportement humain, différentes sources théoriques alimentent la PNL. La cohabitation de ces différents courants que nous allons maintenant présenter, contribue à la puissance et à l'efficacité pratique de la PNL.

Le chapitre suivant présente la PNL intelligente, celle qui se situe du côté des savoirs constitués, des connaissances labellisées et des grands courants scientifiques actuels, celle que l'avancée de la science féconde et fait évoluer en permanence. La PNL a besoin d'un bain de jouvence, d'un second souffle. Trop de PNListes non spécialisés dans les sciences humaines, se contentant de plagats et de répétitions stériles, l'appauvrissent.

Il faut revisiter la PNL car les bases théoriques, dont Bandler et Grinder se sont, avec génie, inspirés pour la constituer dans les années 1970, ont considérablement évolué depuis vingt ans.

D'un autre côté, la pratique de la PNL a elle aussi beaucoup évolué, fortifiée et dopée par la variété des champs où elle a été expérimentée avec succès puis appliquée. L'approche de la PNL que nous proposons dans cet ouvrage s'alimentera aux nombreuses applications que nous avons expérimentées dans les domaines les plus divers.

I.2. LA PNL INTELLIGENTE : LA PNL DU SAVOIR

Place, donc, à la PNL intelligente !

Dévoilons tout de suite ce que recouvre comme supports théoriques, chacune des trois initiales P, N et L.

La PNL est traversée par de multiples courants scientifiques dont la présence s'explique par le fait que trois concepts-clés la fondent :

Programmation : P

Neuro : N

Linguistique : L

Programmation et approche cognitive

P comme programmation, car la PNL emprunte au modèle cybernétique des machines intelligentes et exploite l'analogie fonctionnelle entre ces machines et le fonctionnement du cerveau. Celui-ci, véritable bio-ordinateur doté d'une mémoire puissante (banque d'états mentaux-références, d'expériences et de ressources positives de toutes sortes dont nous verrons plus loin l'extrême utilité), programme ses actions à l'image d'un ordinateur déroulant avec logique, les diverses instructions de ses programmes. Ainsi, le cerveau du grimpeur en escalade programme-t-il mentalement son algorithme pour choisir sa voie, pendant les cinq minutes qui lui sont accordées avant de s'élancer sur la paroi de tous les dangers. Celui du conférencier, quant à lui, programme rapidement la structure de son exposé et recense les principaux mots-clés permettant de clarifier sa présentation, juste avant son intervention. En fait, notre cerveau dispose d'un *software* riche et composé de logiciels variés qui constituent nos programmes mentaux. Ces programmes ont des applications extrêmement diverses. Nous développerons plus loin, les plus importants ou les plus utiles d'entre eux : programmation du démarrage de journée, programmation du succès (STRATEX), programmation de l'activité d'écriture, etc. Ce concept de programmation de la PNL est en total accord avec un modèle très sophistiqué de la psychologie contemporaine, le modèle cognitif.

Ce modèle accorde à l'individu un rôle éminemment actif dans le traitement des informations issues de l'environnement, aussi bien interne (organisme) qu'externe (entourage humain et environnement physique). Ce traitement des informations opère au moyen d'une série de processus mentaux qui, en fonction de leur qualité, déclenchent, au terme de leur intervention, divers comportements adaptés ou inadaptés à la réalité. Nous illustrerons l'efficacité spécifique de ces processus mentaux, tout particulièrement dans l'un des prochains chapitres, celui consacré au thème de la PNL à l'école et plus précisément à l'apprentissage.

L'approche cognitive de la PNL insiste sur le rôle médiateur et fondamental des *cognitions* dans le traitement des informations. Elle permet plus précisément de comprendre le rôle joué par les pensées, les croyances, les systèmes de croyances et les images mentales. Ces cognitions s'intercalent entre les stimuli engendrés par la situation dans laquelle l'individu est impliqué et les comportements par lesquels il réagit à cette même situation. Ce qui nous intéresse dans cet ouvrage, c'est de découvrir ces moyens internes que chacun de nous peut utiliser pour engendrer des réponses comportementales positives et performantes de succès et de réussite. Le stress et les agents émotionnels représentent une cause majeure de perturbation de ces comportements d'excellence. Il convient donc de les contrôler activement si on veut préserver ces comportements. La PNL étant riche en techniques de gestion du stress ou en techniques apparentées, nous présenterons également celles-ci plus loin. Nous trouvons chez J. Cottraux¹ une très intéressante représentation du système de traitement de l'information, selon le modèle cognitif. Elle traduit parfaitement l'approche programmatrice de la PNL (fig. 1).

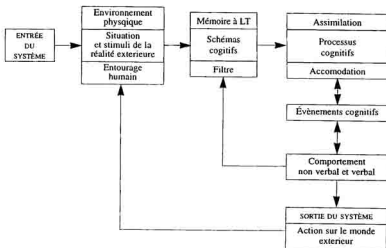


Figure 1 - Système de traitement de l'information selon le modèle cognitif (J. Cottraux)

Dans ce modèle cognitif, comme dans l'approche programmatrice de la PNL, à partir de l'influence de stimuli situationnels déclencheurs, on comprend bien comment sont programmées diverses séquences cognitives et mentales, et comment celles-ci engendrent les comportements d'action.

Explicitons tout d'abord les concepts cognitifs de schémas, de processus et d'événements présents dans la figure 1. Nous saisissons mieux ensuite comment fonctionne ce système de traitement de l'information et comment agir de façon plus déterminante sur lui pour en modifier l'issue, c'est-à-dire l'efficacité du comportement, dans sa double modalité, non verbale et verbale.

Les schémas cognitifs

Les schémas cognitifs sont des structures mentales inconscientes et stables, stockées dans la mémoire à long terme, là où sont contenus, pour chacun d'entre nous, tout à la fois nos souvenirs personnels tirés d'expériences passées (mémoire épisodique) ainsi que les concepts généraux, les règles culturelles et sociales qui guident notre fonctionnement mental et comportemental habituel et lui donnent tout son sens (mémoire sémantique). La mémoire à long terme fait donc le lien entre ces différents contenus et les rend homogènes. S'alimentant à la cohérence de ces divers contenus, les schémas constituent donc des structures très organisées qui synthétisent rapidement et en permanence toute notre expérience individuelle.

À tout moment de l'existence d'un individu, ces schémas contiennent tout son savoir sur lui-même et sur le monde. Ils constituent donc un modèle de compréhension immédiate et globale de soi, de ses actions et du monde qui nous entoure. Ce modèle peut-être erroné ou performant, selon la qualité et l'efficacité des comportements émis à la sortie du système de traitement de l'information et selon l'influence négative ou positive exercée sur le monde extérieur. Le feedback apporté, en particulier par notre entourage, constitue un excellent moyen d'évaluer la qualité et l'efficacité de nos schémas.

Piaget (1964) a proposé une excellente synthèse des notions précédentes :

« Un schéma est une structure qui sous-tend le comportement sensori-moteur et les activités mentales complexes d'un individu. Les schémas expliquent l'organisation et la régularité de ses actes. », et programment donc, pourrions-nous compléter, la fréquence de ses échecs ou de ses succès, selon les cas.

En fait, nos schémas personnels opèrent une sélection systématique des informations dans l'environnement et filtrent ainsi la réalité. La célèbre formule de Paul Éluard, « Je vois le monde comme je suis, avant de le voir tel qu'il est. » rend bien compte de l'influence subjective de nos schémas cognitifs.

Le concept de schéma s'applique parfaitement bien à la PNL qui conçoit, elle aussi, l'existence de tels filtres cognitifs, lesquels s'interposent immédiatement

entre l'individu et le monde extérieur, programmant ainsi nos actions, dans un sens bien déterminé. Les métaprogrammes de la PNL (que nous nommerons par souci de simplification, fonctionnements mentaux dominants de l'individu) jouent ce rôle. Nous les présenterons plus loin.

Le décodage objectif des situations n'est donc pas l'œuvre des schémas, bien au contraire. Cette objectivité, il conviendra plutôt d'aller la rechercher du côté des outils de communication de la PNL qui privilégient l'écoute et l'observation.

Revenons-en aux schémas. C'est l'influence de ces filtres qui permet de comprendre l'existence de comportements et d'attitudes radicalement opposés chez des personnes confrontées pourtant à la même situation objective. L'exemple qui suit l'illustre bien. Par une belle journée ensoleillée, une jeune mère de famille souriante pousse devant elle un imposant landau où sont assis deux magnifiques bambins, jumeaux de surcroît. Sur le passage clouté qu'elle emprunte, elle croise successivement deux femmes d'une cinquantaine d'années. La première, visage attristé, soupire à voix imperceptible : « Pauvre femme ! » La seconde, souriante, recherche le regard de la jeune femme et lui lance comme un encouragement : « Ce qu'ils sont beaux ! »

Compte tenu du mode d'action répétitif, automatique et routinier de ces filtres/schémas, il est important d'identifier en soi la présence des schémas de réussite et d'échec pour bien en comprendre le fonctionnement et les effets.

L'objectif de cette identification est évident. Il est de pouvoir envisager l'utilisation, la modification ou l'optimisation de ces schémas et de briser, quand cela est jugé nécessaire, la routine programmée des comportements défailants ou peu efficaces. Pour cette raison, le contenu des schémas qui déterminent nos réponses affectives et comportementales est dans un premier temps extrêmement important à identifier². Dans un second temps, il est possible d'encourager leur utilisation lorsque leurs effets sont bénéfiques, ou de les modifier, si leurs effets sont plutôt limitants.

Le changement (transformation) et le maintien (renforcement) des schémas/filtres sont l'œuvre de deux processus cognitifs bien distincts.

Les processus cognitifs

On distingue deux processus cognitifs fondamentaux, l'assimilation et l'accommodation, qui fonctionnent selon des modes tout à fait différents. En effet, l'assimilation adapte la réalité extérieure aux schémas personnels existants. Elle assure la permanence, le maintien et le renforcement des schémas, en contraignant la réalité extérieure à s'adapter à la réalité intérieure. Cette contrainte est parfois extrême. C'est le cas bien connu de l'hystérique qui vit dans la problématique relationnelle pathologiquement assimilatrice du « Je l'aime, donc il m'aime. »

2. Mollard E. « De la théorie à l'approche thérapeutique. » *Le Journal des Psychologues*, nov. 1993, n° 112, p. 21-24.

Au contraire, l'accommodation modifie de l'intérieur ses propres schémas pour les rendre compatibles à la réalité extérieure.

Il est clair que les mutations que connaît la société aujourd'hui nécessite des efforts d'accommodation de ses propres schémas/filtres de plus en plus fréquents et une flexibilité généralisée et de tous les instants à l'égard de l'environnement extérieur. L'adaptation est devenue une exigence vitale. Ceci étant, l'existence de ces deux processus cognitifs antinomiques est tout à fait justifiée et utile. En effet, elle permet à la fois de conforter la prégnance de certains schémas, les schémas de réussite, ou bien au contraire, d'envisager la modification de certains autres, plus ou moins bien adaptés à la réalité, insuffisamment efficaces ou générateurs d'échec.

Face à l'antagonisme de ces deux processus cognitifs, la PNL aura plutôt tendance à privilégier celui de l'accommodation parce qu'il stimule de l'intérieur des changements plus ou moins profonds de la personne. Le changement passe par l'optimisation ou la modification de schémas améliorables ou inadéquats.

Ainsi, par exemple, le manager qui continue aujourd'hui de fonctionner dans l'entreprise dans un registre autocrate, filtre la réalité professionnelle avec un schéma qui correspond à une vision du monde et des hommes tout à fait dépassée. En effet, son schéma cognitif le fait fonctionner avec les préceptes limitants suivants :

- « Les hommes n'aiment pas travailler.
- Il faut tout penser, organiser, décider pour eux.
- Ils n'aiment pas prendre de responsabilités.
- Ils n'aiment que la sécurité. »

Il est clair qu'aujourd'hui les managers ne peuvent plus fonctionner dans les entreprises performantes, avec de tels schémas. Ils doivent absolument les transformer et les accommoder à la nouvelle réalité du travail. L'univers professionnel nécessite aujourd'hui beaucoup plus qu'hier, de croire dans le facteur humain, de s'appuyer sur les hommes et de leur faire confiance. La tâche n'est pas facile. Pourtant certains réussissent cette mutation car ils ont su modifier de l'intérieur leurs schémas de perception d'autrui et du monde extérieur. La modification de ces schémas et l'activation du processus d'accommodation propice au changement passent par l'intervention d'une troisième structure cognitive, les événements cognitifs.

Les événements cognitifs

Le traitement cognitif de l'information qui démarre sous l'influence déterminante des schémas et se prolonge grâce au relais renforçant ou modifiant des processus cognitifs, s'achève sous la forme d'événements cognitifs.

Les événements cognitifs générés au terme de ce traitement doivent être considérés comme de véritables comportements. Certes, ce ne sont pas des comportements ouverts, c'est-à-dire externes, visibles et observables, mais des comportements

couverts, internes, intimes et invisibles, mais bien réels cependant, qui s'expriment sous des formes variées : pensées, dialogue interne, auto-verbalisations, images mentales simples ou scripts visuels élaborés.

Le caractère interactif du système de traitement de l'information proposé par J. Cottraux est basé sur des interactions privilégiées entre schémas, processus et événements cognitifs. Il permet, ainsi, d'aborder le rôle de ces derniers sous deux angles totalement différents.

Les événements cognitifs peuvent être considérés tout d'abord comme la résultante mécanique et le produit objectif de l'influence de schémas pré-établis, via le processus amplificateur de l'assimilation. Mais, en termes de comportements objectifs, le résultat obtenu ou recherché peut ne pas être satisfaisant pour soi ou pour l'entourage. La modification des événements cognitifs exprimés en bout de chaîne peut alors permettre, par effet rétro-actif et via le processus auto-modifiant de l'accommodation, de changer des schémas inadéquats pour s'adapter plus efficacement à la réalité extérieure (fig. 2 et 3).

Nous ne sommes donc pas condamnés, et c'est heureux qu'il en soit ainsi, à continuer de fonctionner sur un mode inadéquat lorsque nous éprouvons le besoin de changer ou que l'environnement nous conduit à faire ce constat. L'existence de ces deux processus cognitifs fonctionnant sur des modes parfaitement divergents le permet. Si le changement apparaît nécessaire, les moyens à mettre en œuvre sont simples : la modification des événements cognitifs constitue le principal moyen d'action rétroactif sur des schémas d'échec ou sur des schémas d'adaptation à l'environnement peu satisfaisants.

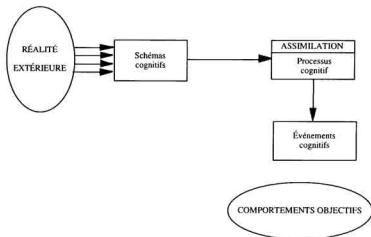


Figure 2 - Processus amplificateur des schémas : l'assimilation

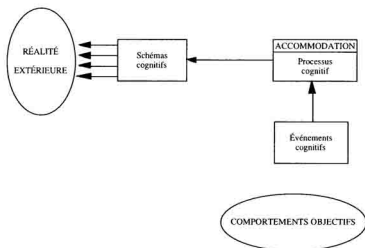


Figure 3 - Processus auto-modifiant des schémas : l'accommodation

Pour conclure, entre l'entrée du système composé de stimuli situationnels agissant sur l'individu et la sortie du système, qui s'exprime à travers des comportements objectifs, verbaux ou non verbaux, opèrent des structures mentales, des schémas, des processus et des événements cognitifs qui nous permettent de comprendre comment nous programmons nos comportements, en réaction à la réalité extérieure et à ses stimulations.

L'action ou la transformation de ces structures mentales peut permettre, selon les cas, soit de pérenniser certains comportements, soit d'en transformer ou d'en faire évoluer d'autres.

Pérenniser les schémas de réussite et modifier les schémas d'échec, tel est évidemment l'objectif.

L'approche *programmante* de la PNL est l'une de ses principales originalités. Nous avons donc le pouvoir et les moyens de changer. Cette approche programmante ne serait cependant pas présentée de façon exhaustive si nous ne complétions ce schéma en remplaçant les deux derniers éléments de réponse du système (événements cognitifs et comportements) par un module plus complet de trois éléments fonctionnant en étroite synergie. Au sein de ce micro-système, interagissent, événements cognitifs, comportements objectifs et... émotions (fig. 4). Comme les événements cognitifs et les comportements objectifs, les émotions correspondent également à des réactions face à des événements extérieurs. Celles-ci sont de nature affective et leur intensité est variable selon les individus.

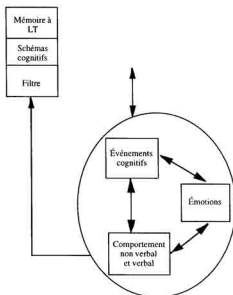
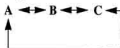


Figure 4 - Le micro-système cognitions - émotions - comportements

Nous disposons donc à présent, pour bien comprendre comment s'opère la programmation de nos actions, d'un système complet et opérationnel (fig. 5).

L'approche systémique de la PNL doit beaucoup à Bateson et Watzlawick, à l'école de Palo Alto et à l'apport des sciences de la communication dans leur ensemble. Fidèle à ces sources, la PNL leur emprunte le concept fondamental d'écologie humaine. Celui-ci met l'accent sur la nécessité de prendre en compte, dans le fonctionnement de l'individu, l'harmonie de ses rapports avec, d'une part l'environnement extérieur (physique et humain) et d'autre part, l'environnement intérieur (système de pensées, croyances, expériences personnelles, images mentales et émotions). La recherche de l'harmonie de l'ensemble du système est un objectif essentiel de la PNL.

Tout le système fonctionne, comme nous l'avons vu dans le système de traitement de l'information, sur le principe du feedback, c'est-à-dire sur le principe de l'interaction $A \longleftrightarrow B$ et du bouclage :



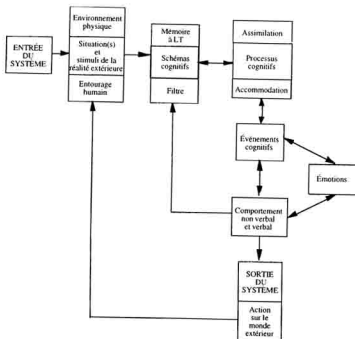


Figure 5 - Le système complet de traitement de l'information

Du fait des interactions fonctionnelles à l'œuvre au sein du système, on considère en PNL que toute micro-intervention, que tout changement aussi minime soit-il, opéré sur l'un de ses éléments, contribue à modifier l'ensemble du système.

La métaphore de Léonard de Vinci illustre tout à fait cet effet de système : « Nous voyons qu'un petit mouvement presque imperceptible du gouvernail a le pouvoir de faire virer un navire merveilleusement grand et très lourdement chargé en dépit du poids de l'eau qui fait pression sur chacune de ses planches et malgré les vents impétueux qui gonflent ses puissantes voiles. »

Le système que nous venons de présenter s'intègre parfaitement dans une approche de type cognitivo-comportemental. Celle-ci constitue aujourd'hui l'approche psychologique la plus efficace dans l'implantation du changement chez l'individu. En effet, conforme à l'approche cognitivo-comportementale, la PNL optimise aussi bien la gestion interne des cognitions (images mentales, pensées limitantes ou positives, etc.) et des émotions que la gestion externe des comportements dont

elle favorise le changement ou qu'elle s'efforce, au contraire, de reproduire, en renouvelant le modèle d'origine.

La PNL peut donc modifier si c'est nécessaire, les comportements externes et visibles du sujet tout autant que ses composantes internes, émotionnelles ou cognitives. Elle optimise la performance grâce à trois modes d'action privilégiés (fig. 6) :

- action sur les comportements,
- action sur les émotions,
- action sur les pensées.



Figure 6 - Les trois modes d'action de la PNL

En conclusion, l'approche programmatrice de la PNL dispose globalement de deux moyens d'action complémentaires pour favoriser l'expression de comportements performants, à l'issue du système.

Le premier moyen consiste à conforter les schémas de réussite existants, préalablement identifiés, contrôlés et vérifiés, et à amplifier leur influence. Ces schémas sont évidemment à l'œuvre dans toutes nos STRATEX, c'est-à-dire dans toutes nos expériences de réussite, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.

Dans ce cas, prévaut le processus cognitif de l'assimilation, qui par effet d'inertie déclenche la reproduction et la reconduction maîtrisées et enchaînées de cognitions, d'émotions et de comportements de réussite préalablement identifiés.

Le second moyen transforme les schémas d'échec en schémas de réussite. Ces schémas d'échec sont évidemment à l'œuvre dans toutes nos STRATLIM, c'est-à-dire dans toutes nos expériences d'échec ou de ratage, qu'elles soient, elles aussi, personnelles ou professionnelles.

Dans ce cas, prévaut le processus cognitif de l'accommodation. Ce processus permet de modifier par effet rétroactif, les schémas qui, à la source, filtrent la réalité sur un mode figé, entretenu et reproduit. Au fil du temps, ce mode peut s'avérer inefficace quand les mutations extérieures s'accroissent et que le changement interne devient indispensable. Pour remonter à la source et modifier, au final, ces schémas, il faut déclencher le processus du changement, l'amorcer. Ce déclenchement est produit sous l'effet de la triple transformation des cognitions, du contrôle émotionnel et des comportements. Ainsi donc, toutes les techniques et méthodes qui favorisent la modification positive des cognitions, l'optimisation du contrôle émotionnel et la correction des comportements permettent la transformation des schémas d'échec. Le programme mental de correction ou PMC est l'une de ces techniques qui favorise la transformation des comportements inefficaces stockés en mémoire et pour cette raison, systématiquement reproduits. Ce contenu mnésique, s'il n'est pas modifié ou remis en question, continuera de valider la puissance hégémonique des schémas d'échec, inadéquats, inhibants, limitants. Sous l'effet de cette triple transformation, des cognitions, des émotions et des comportements, le processus d'accommodation est donc activé et agit, ainsi, à rebours sur les schémas d'échec qu'il transforme progressivement en schémas de réussite (fig. 7).

Les apports de la neuro-psychologie

N comme neurologie ou plutôt comme neuro-psychologie, car la PNL s'inspire des plus récentes découvertes en matière de neurologie du cerveau. Celui-ci constitue en effet notre machine neurologique, notre matériel biologique le plus précieux, un *hardware* vivant fabriqué avec du système nerveux et des prolongements musculaires.

Les trois systèmes de représentation sensorielle

Les logiciels mentaux de programmation de l'action que nous avons présentés dans le chapitre précédent tournent sur cette machine neurologique qui a des propriétés de perception de l'environnement interne et externe, extrêmement performantes. Cette machine permet en effet d'appréhender l'environnement selon trois modes différents. Elle permet de voir, d'entendre et de sentir (ou ressentir). La modalité du sentir (ou ressentir) existe elle-même en trois versions kinesthésiques :

- version 1 : sensations internes et/ou mouvements externes visibles,
- version 2 : olfactive,
- version 3 : gustative.

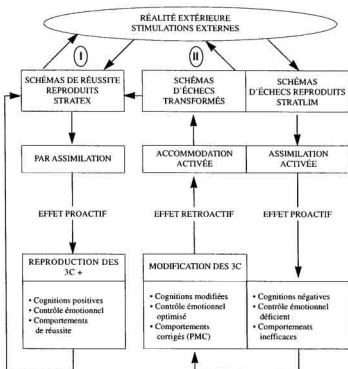


Figure 7 - Les deux modes d'action positifs de l'approche programmatrice en PNL

Chez l'homme, la version 1 est beaucoup plus utilisée que les deux autres. L'œnologue et l'ingénieur-parfumeur constituent les exceptions qui confirment la règle, eux qui s'appuient pour exercer leur art, principalement sur le goût et l'odorat. Richard Bandler et John Grinder ont beaucoup développé ces trois systèmes de représentation sensorielle.

Certains d'entre nous sont plutôt visuels et voient plus volontiers des images réelles ou construites. Leur *vidéo mentale* est abondamment utilisée.

D'autres sont davantage auditifs, et pour capter leur attention, il est préférable de leur dire *écoute* plutôt que *regarde*. Ces auditifs se parlent souvent à eux-mêmes et ont un dialogue interne intense. Leur *radio mentale* est abondamment utilisée. Les derniers enfin, sont davantage kinesthésiques : ils sentent volontiers les odeurs, ressentent les mouvements ou stimulent aisément leurs émotions. Leur *simulateur mental* est abondamment utilisé.

La PNL s'intéresse à ces différentes façons de traiter l'information sensorielle. Elle permet donc de déterminer, compte-tenu de la prédominance d'une voie d'accès, si le sujet est plutôt un visuel, un auditif ou un kinesthésique. Elle permet d'identifier où va sa préférence dans le VAKO (V : visuel ; A : auditif ; K : kinesthésique ; O : olfactif et gustatif).

Le VAKO peut naturellement s'exprimer dans le cadre d'une réalité positive ou, au contraire, négative, voire destructrice.

L'exemple d'Isabella L., rescapée des camps de concentration nazis, illustre dramatiquement cette réalité négative, voire destructrice (*Le Monde* du 25 avril 1995, p. 17) : « J'ai l'impression que ma tête est pleine d'ordures : toutes ces images, ces sons... Mes narines sont remplies de la puanteur de la chair brûlante. Vous ne pouvez pas en avoir l'expérience ; c'est comme s'il y avait une autre peau sous la mienne et que cette peau s'appelait Auschwitz. Impossible à ôter, là à chaque instant... C'est vraiment plus dur quand on porte ça. Je ne suis pas comme vous. »

Êtes-vous un visuel, un auditif ou un kinesthésique ?

« Il est difficile pour moi d'être suffisamment objectif pour déterminer si tel ou tel élément du personnage ou du scénario m'a intéressé plus qu'un autre. J'ai été emporté par un *sentiment* d'ensemble. J'ai d'abord *réagi* à la qualité de l'écriture – c'est ce qui a toujours provoqué le déclic chez moi. *J'aimais la dureté, cette férocité d'une confrontation* quotidienne. J'ai appelé Shéridan, qui était donc l'auteur de ce scénario et il m'a dit : « On n'a pas d'argent, pas de metteur en scène.... et je n'ai jamais réalisé quoi que ce soit. » J'ai demandé à le rencontrer. Sa *visualisation* des choses m'a paru si *puissante* que je ne voyais pas pourquoi il ne réaliserait pas *My left foot* lui-même. » (Daniel Day Lewis, acteur, oscar de l'interprétation masculine 1990).

D.D. Lewis est manifestement un kinesthésique (dureté, férocité, confrontation, puissance...) et sa voie d'accès au kinesthésique est visuelle.

Annie, parachutiste, est fondamentalement kinesthésique, jusque dans sa perception du temps. Elle nous parle de sa sensation du temps, du temps kinesthésique. Elle confie que pendant la chute, le temps qui s'écoule est intensément ressenti dans son corps qui se précipite à 300 km/h vers la terre.

La PNL nous enseigne donc l'existence fondamentale de tous ces systèmes de représentation qui fondent la performance. En effet, optimiser tous ces canaux sensoriels, c'est optimiser sa performance dans toutes ses composantes. C'est précisément ce qui a été réalisé dans la maison des cinq sens à Paris, au profit des élèves du primaire au début des années 1990. Une pièce par sens et un personnage, GOTOV qui symbolise les cinq sens, G comme goût, O comme odorat, T comme toucher, O comme oreille, V comme vue. En fait GOTOV est à la pédagogie ce que VAKO est à la PNL. V comme visuel, A comme auditif, K comme kinesthésique et O comme olfactif et gustatif.

Chacun de nous dispose donc, grâce à sa machine neurologique, de trois systèmes dominants de représentation sensorielle de l'information, chacun d'eux agissant selon deux modalités parfaitement différenciées, interne et externe. En voici quelques brèves illustrations :

- Le système **Visuel externe** (Ve) :

J'observe (observation d'une situation externe) la faiblesse défensive de mon adversaire en rugby pour mettre en œuvre une tactique gagnante contre lui.

- Le système **Visuel interne** (Vi) :

Je projette sur mon écran mental une image de calme qui me permet d'aborder plus sereinement, une négociation difficile.

- Le système **Auditif externe** :

Avant d'entreprendre une action très énergique, j'entends les encouragements du public. Cette stimulation sonore, puisée à l'extérieur, précède immédiatement ma concentration sur la tâche à accomplir.

- Le système **Auditif interne** :

Je m'adresse une auto-suggestion, sous la forme d'une phrase starter « Bon, allez, go ! » pour déclencher le démarrage d'une action spécifique.

- Le système **Kinesthésique externe** (gestes, mouvements) :

Je marche d'un pas rapide et tonique en me dirigeant vers mon bureau et cela m'énergétise.

- Le système **Kinesthésique interne** :

J'installe en moi une sensation de bien-être et de confort mental en pensant à mes enfants, ou bien je me mets en confiance en pensant à mes récents succès, quelques instants avant de démarrer une conférence importante.

Chaque système de représentation sensorielle fonctionne selon deux versions, interne ou externe. Chacune de ces versions fonctionne elle-même selon deux modes, positif ou négatif. Ainsi, sur le clavier du VAKO, trois notes, surtout, sont utilisées : le visuel (V), l'auditif (A) et le kinesthésique (K). Chacune de ces trois notes majeures peut être jouée en quatre variantes différentes (externe, interne, positive ou négative). Les partitions les plus variées peuvent donc être composées à partir de ce clavier à trois notes et de leurs quatre variantes, favorisant toutes sortes de combinaisons ou de commutation.

Le cerveau centralise donc les différentes perceptions gérées par les trois systèmes, V, A, K de représentation sensorielle. Il réalise bien d'autres prouesses dont la PNL sait tirer profit. Ces prouesses s'appuient surtout sur les capacités qu'offre la spécialisation hémisphérique, c'est-à-dire sur la théorie des deux cerveaux, le droit et le gauche.

Cerveau droit, cerveau gauche

Le cerveau dispose de deux hémisphères dont le fonctionnement spécifique fait l'objet de multiples recherches. La PNL s'inspire directement de ces recherches sur l'asymétrie cérébrale, c'est-à-dire sur la spécialisation fonctionnelle de ces deux hémisphères cérébraux.

La performance globale du cerveau tient aux performances spécifiques des cerveaux droit et gauche dont les fonctions sont aujourd'hui reconnues par les spécialistes, comme éminemment distinctes. Il faut cependant se garder de trop simplifier ces connaissances scientifiques sur la latéralisation hémisphérique. Pour Xavier Séron³, « Le problème n'est pas de dire par exemple que le langage, c'est tout à gauche et puis, qu'il n'y a pas de langage à droite... Le but, c'est d'arriver à comprendre comment travaillent ensemble les deux hémisphères, plutôt que de se demander ce que fait chacun, séparé de l'autre, puisqu'ils ne le sont jamais. C'est donc la contribution respective des deux hémisphères qu'il convient de clarifier. » Ces précautions prises, l'hémisphère gauche jouerait un rôle pilote dans les phénomènes d'analyse, de réflexion ou de raisonnement intellectuel et d'abstraction. Il est impliqué dans les opérations mentales qui nécessitent un traitement de l'information analytique, séquentiel et temporel, c'est-à-dire dans les mécanismes d'appréhension logique, méthodique et réfléchie des faits. Il est donc impliqué dans l'usage méthodique des règles logiques de la pensée. Il permet de démêler le vrai du faux, et est tout à fait approprié à la définition et à la mise en forme d'une stratégie essentielle à la réussite personnelle ou professionnelle, la stratégie d'objectifs.

Le cerveau gauche joue pour toutes ces raisons un rôle dominant dans la fonction verbale, et de façon générale, dans toutes les fonctions propres au langage. Cette capacité d'analyse, méthodique et consciente est directement activée par une modalité particulière de la visualisation mentale, la visualisation mentale dissociée ou VMD⁴. La VMD favorise donc un fonctionnement mental qui correspond à une mise en action du cerveau gauche.

L'hémisphère droit joue, au contraire, un rôle essentiel dans les fonctions non verbales, telles que la perception des formes dans l'espace. Il traite l'information de façon globale et synthétique, sur un mode intuitif, analogique, corrélatif et concret. Son rôle est prédominant dans la perception visuo-spatiale, la mémoire visuelle des lieux, des mélodies et des visages, dans l'intégration des données sensorielles et surtout, dans la manifestation des phénomènes émotionnels et affectifs.

3. Les rencontres de Diagora. *Le cerveau en panne*. Toulouse, 22 mai 1995.

4. VMD, Visualisation Mentale Dissociée. La VMD génère des séquences d'imagerie visuelle au cours desquelles vous vous voyez, dans le film mental que vous fabriquez, comme le spectateur de votre action. Cette position d'observateur privilégié vous place dans la meilleure position pour apprendre sur vous-même, pour modifier ou corriger certains aspects de votre comportement verbal ou non verbal. Dans cette modalité, la dimension visuelle est prépondérante, offrant le recul nécessaire à l'apprentissage.

Cette capacité du cerveau droit favorise la préparation à l'action et la mémorisation du vécu. Une modalité particulière de la visualisation mentale, la visualisation mentale associée ou VMA⁵ permet d'activer cette capacité cérébrale. La VMA favorise donc un fonctionnement mental correspondant à une mise en action du cerveau droit.

Comme nous le verrons plus loin, grâce à la mise en œuvre d'états associés ou dissociés provoqués par les deux modalités VMA et VMD de la visualisation mentale, la PNL a le pouvoir d'activer sélectivement, le cerveau droit ou le cerveau gauche. La VMA et la VMD sont donc des outils précieux d'accès au fonctionnement droit et gauche du cerveau. Nous traiterons plus loin de ces états associés et dissociés et de leur utilité.

Nous disposons donc de deux cerveaux pour apprendre, un cerveau gauche qui analyse, et un cerveau droit qui mémorise, un cerveau *scientifique* qui réfléchit, et un cerveau *d'artiste* qui agit et s'émeut.

Notre cerveau doit donc être utilisé dans sa totalité, cerveau droit et cerveau gauche, pour réaliser la synthèse de l'art et de la méthode, seule voie vers l'excellence⁶. C'est la réalité de cette complémentarité existentielle qu'illustre Hugh Johnson dans un domaine très particulier, celui du vigneron :

« Paysan et artiste, homme de peine et visionnaire, amoureux du plaisir autant que de l'effort, alchimiste et comptable, le vigneron conjugue toutes ces qualités depuis le déluge... »⁷.

PNL et linguistique

Enfin **L** comme linguistique, car sous l'influence de John Grinder, linguiste réputé, la PNL a valorisé la communication dans ses deux aspects fondamentaux, la communication avec autrui et la communication avec soi-même. La PNL réhabilite, tout à la fois, les mots, le discours, le langage corporel et la radio mentale, la communication verbale et non verbale. Dans la communication avec autrui, la PNL articule de façon très adroite les deux niveaux, verbal et non-verbal.

Dans la communication avec soi-même la PNL optimise plus précisément l'utilisation des systèmes de croyances personnelles et des pensées.

5. VMA, visualisation mentale associée. La VMA génère des séquences d'imagerie visuelle au cours desquelles vous vivez ou revivez, en parfaite simulation mentale, une action ou une expérience. Totalement acteur dans la VMA, vous êtes à même de ressentir émotions et sensations fortes. La dimension kinesthésique interne est dans cette modalité, particulièrement prégnante et impliquante. Elle plonge au cœur de l'action et interdit tout recul.

6. Les grands maîtres de la peinture que furent Dürer et Poussin s'accordaient sur l'importance paradoxale « de l'art de la mesure, sans lequel personne ne peut devenir créateur ». Philippe Dagen, *Le Monde des livres*, 16 juin 1995.

7. Hugh Johnson. *Une histoire mondiale du vin*. Hachette, Paris, 1995.

Dans le domaine de la communication, la PNL s'est beaucoup inspirée des travaux du grand expert Milton Erickson et de son art de la communication *soft*.

Étayée par la diversité et la convergence de toutes ces bases conceptuelles, la PNL apparaît dans toute sa richesse théorique. Sa richesse technique est également très grande du fait de la diversité de ses champs d'application. Très tôt spécialisée dans le décryptage des stratégies d'excellence des meilleurs psycho-thérapeutes, la PNL s'est rapidement propagée dans d'autres domaines de compétence. Aussi à côté de la psychothérapie, la PNL se trouve-t-elle aujourd'hui également appliquée à l'ensemble des professions de santé (médecins, infirmières, thérapeutes), au sport, à l'entreprise, à l'école, et à la politique, autant de domaines où coopèrent, en parfaite synergie, communication experte et recherche de la performance.

TECHNIQUES ET MÉTHODES

Les qualités intrinsèques de la PNL en font tout à la fois :

- une méthode de développement personnel et de training mental puissante, capable d'engendrer d'importants changements mentaux et comportementaux ;
- un modèle de communication expert mis en œuvre au moyen d'un kit de communication extrêmement pratique qui optimise les comportements relationnels et les habiletés sociales, dans toutes leurs variantes.

La PNL apparaît à l'heure actuelle comme la méthode de développement personnel ou de training mental la plus complète, la plus achevée. Abondamment étayée sur le plan scientifique, comme nous venons de le voir, elle constitue la meilleure synthèse par rapport à toutes les autres méthodes existantes. Nous disposons en PNL d'une très grande variété de techniques facilitant chez l'individu l'auto-contrôle de ses comportements ou bien opérant en lui des changements et des modifications comportementales rapides, et ceci dans des domaines d'application les plus divers.

La PNL permet de satisfaire la totalité des demandes de changement individuel, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.

La PNL est également considérée aujourd'hui comme la méthode de communication la plus efficace et la plus pratique. Elle est devenue l'outil indispensable de tous ceux qui font aujourd'hui de la communication, leur principal vecteur de réussite personnelle et professionnelle.

II.1. DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET TRAINING MENTAL

États associés, états dissociés

De nombreuses techniques de PNL trouvent leur efficacité dans le fait qu'elles placent le sujet soit dans un état mental associé, soit dans un état mental dissocié. Elles lui permettent d'exploiter, comme nous l'avons vu précédemment, ses compétences cerveau droit ou cerveau gauche et de privilégier, selon la compétence cérébrale sollicitée, le registre visuel, ou kinesthésique.

Être associé, c'est être mentalement en contact avec ses sensations. C'est ce qui se produit lorsque nous revivons mentalement une expérience. Être associé nous installe d'emblée dans les sensations intenses de ce vécu déjà vécu, qui peut être une compétition, une négociation ou un examen. Lorsque le sujet est mentalement associé, cela se passe comme s'il était réellement dans la situation. S'il est associé mentalement, par exemple, à un effort physique intense, plusieurs fois répété, il sera effectivement éprouvé nerveusement et physiquement à la fin de ses visualisations mentales, et incapable de réaliser une nouvelle répétition. L'état associé favorise la simulation mentale de la réalité et facilite ainsi la mémorisation de la situation visualisée.

Être dissocié, c'est être projeté au contraire hors de l'expérience. C'est se voir de l'extérieur et observer ses actions comme installé hors de soi. Spectateur de son action, le sujet n'est donc pas en contact avec ses sensations. C'est là qu'est précisément l'intérêt de cet état dissocié. Dans des situations extrêmes, accéder à un état dissocié garantit la survie. C'est ce que confie Jacques Zylbermine qui, prisonnier des nazis en 1943, est déplacé en plein hiver dans un autre camp avec des centaines d'autres internés. Il a 14 ans, et fera avec ses compagnons d'infortune une marche forcée de trois nuits et deux jours. Dans les conditions de faiblesse où tous se trouvent, l'effort est surhumain. Jacques Zylbermine raconte : « Nous ne nous sommes pas arrêtés de la nuit... Je pensais : encore un pas, et puis un autre, et un autre encore... Ne pas s'arrêter... Celui qui s'arrêtait, il était foutu. Cinq minutes après, il était mort gelé, s'il n'était pas abattu. Marcher, marcher... À un moment donné, il s'est produit une chose bizarre. Soudain, je ne me suis plus senti du tout. Ni physiquement, ni mentalement. Je me suis vu très nettement en dehors de moi, spectateur de moi-même. Je me voyais marcher dans la colonne, je voyais la colonne avancer... » Les états associés et dissociés sont donc utilisés dans tous les types de situations, positives ou négatives, normales ou extrêmes.

Revenons donc à ces situations dites *normales* pour définir le principe fondamental d'utilisation des états associés et dissociés, tels qu'ils sont employés en développement personnel ou en training mental.

Le principe de base est le suivant :

• Associer le sujet :

- à des états mentaux positifs pour qu'il s'installe dans ses ressources ;
 - à ses expériences positives et à ses réussites pour qu'il s'en imprègne et les mémorise.
- Dissocier le sujet de ses expériences négatives et de ses échecs :
- pour l'éloigner de l'impact émotionnel et douloureux qui y est contenu ;
 - pour pouvoir en tirer des enseignements utiles, favorables à la mise en œuvre de changements et de modifications transférables dans un avenir proche.

L'accès aux états mentaux associés et dissociés passe par différentes techniques : les modalités VMD et VMA de la visualisation mentale et l'ancrage de ressources.

Les modalités VMD et VMA

La visualisation mentale est une technique de développement personnel dont la puissance tient au fait qu'elle favorise l'accès aux états mentaux associés et dissociés. Cet accès est rendu possible grâce à l'existence dans la visualisation mentale, de deux versions, de deux modalités bien définies.

La puissance de la visualisation mentale est aujourd'hui vérifiée scientifiquement⁸. Les chercheurs neurologues mesurent l'activité cérébrale avec une parfaite objectivité. C'est ainsi qu'ils sont amenés à constater que la même activité cérébrale accompagne la répétition mentale d'un mouvement et son exécution réelle. L'empreinte cérébrale est, dans les deux cas, rigoureusement identique.

En d'autres termes, voir c'est pouvoir.

La VMD installe techniquement une distance et un recul favorable à l'observation, elle permet ainsi :

- de mettre en œuvre un traitement logique des informations visualisées ;
- de réaliser une analyse méthodique et réfléchie du scénario visualisé, propice à des apprentissages fructueux ;
- d'apporter des changements et des corrections utiles aux comportements visualisés.

La VMD permet donc de se voir ou de se revoir dans tout type de situation, succès ou échecs, réussites ou erreurs.

Grâce à la VMD il est possible d'apprendre de toute expérience vécue, chacune d'elle étant stockée dans la mémoire et donc disponible pour un apprentissage ultérieur.

Il est ainsi possible de progresser en permanence après chacune de ses prestations, échec comme succès.

La VMA, de façon tout à fait différente, installe le sujet dans les sensations vécues et ressenties au cours de l'expérience ou de l'action visualisée. Grâce à la VMA,

8. R. Frackowiak. « La répétition mentale ». *Journal of Neuroscience*, janvier 95.

le sujet voit avec ses yeux, entend avec ses oreilles, et ressent avec son corps, ses émotions et ses sensations propres. Il s'implique ainsi mentalement dans une expérience ou une action déjà vécue ou bien alors crée et programme dans sa chair une action qu'il n'a pas encore réellement vécue et qu'il simule avant de la vivre. Pour ces diverses raisons, la VMA permet :

- de mémoriser une action ou un comportement déterminé ;
- de simuler la réalité de façon quasi-parfaite.

La simulation existe en deux versions, toute mentale ou partiellement mentale. Toute mentale lorsque le sujet n'utilise aucun support physique lors de sa visualisation mentale. Partiellement mentale, lorsque le sujet utilise un support, comme dans l'exemple qui suit.

Une application originale de cette simulation est à l'œuvre à Newmarket, royaume du pur-sang britannique. Ce centre de l'élevage, des courses et des ventes de pur-sang dispose d'un cheval mécanique permettant :

- de donner un support réel (position physique du cavalier, mouvements spécifiques du cheval...) à la visualisation mentale ;
- de se préparer à l'action immédiate, de l'anticiper en étant déjà installé dans l'état mental, les sensations et les comportements de l'exécution réelle.

Compte-tenu de la spécificité des deux modalités VMD et VMA, précisons les conditions respectives de leur utilisation.

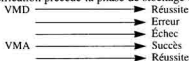
Source d'apprentissage fructueux, la VMD est utilisée dans tous les types de situation sans aucune exception. La VMD est utilisée pour visualiser, aussi bien des réussites que des échecs, tandis que la VMA est utilisée exclusivement pour la visualisation des réussites.

Ainsi STRATEX qui constitue dans un contexte particulier de ma vie personnelle, sportive ou professionnelle, mon expérience de référence, peut être visité ou revisité régulièrement et indifféremment en VMD (VMD STRATEX) ou en VMA (VMA STRATEX).

En effet, si ce que j'ai fait a bien marché, il faut que je m'y associe pour le mémoriser, le renouveler, le reproduire.

Dans l'utilisation conjuguée des deux modalités, il est clair que pour les raisons précédentes, la priorité temporelle doit être systématiquement accordée à la VMD par rapport à la VMA.

En effet, dans tous les cas, la phase de traitement des informations, d'analyse, de correction et de modification précède la phase de stockage dans le cerveau.



Dernier élément essentiel du mode d'emploi de ces états mentaux associés et dissociés, le paramètre temporel. La visualisation mentale est en effet une véritable

machine à voyager dans le temps et dans l'espace. Elle permet de couvrir les trois registres temporels (fig. 8) :

- le passé,
- le présent,
- le futur.

Le pouvoir temporel de la visualisation mentale est quasiment cinématographique. Le cinéma est en effet, l'art du visuel (V) par excellence, l'art de tous les possibles. Et si le cinéma sait mettre en scène le temps, alors la visualisation mentale sait également le faire avec talent.

Terence Davies qui peut être considéré aujourd'hui comme l'un des cinéastes les plus originaux de sa génération a une conception du temps qui s'inscrit tout à fait dans notre approche de la visualisation mentale.

« Je suis fasciné par le temps, par la mémoire. Le temps est une notion abstraite, on sait que le passé est derrière nous, mais le souvenir permet de le rendre présent. Même chose pour l'avenir : il suffit de l'imaginer. »

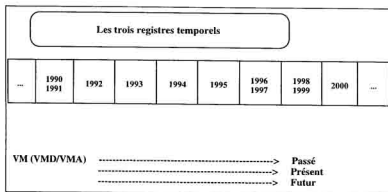


Figure 8 - Les trois registres temporels de la visualisation mentale

La variété des registres temporels ouvre donc une gamme très large de visualisations possibles et en démultiplie considérablement les effets mentaux. Voici les trois grands types de visualisation mentale (VM) :

- VM passé,
- VM présent,
- VM futur.

VM passé existe en trois versions ou techniques :

- VM Réussite ou VM (STRATEX)

La visualisation mentale de ses réussites passées permet une connexion extrêmement stimulante aux ressources les plus positives qui sont stockées en soi. Ce sont surtout des ressources d'énergie et de confiance qui sont activées par ce moyen.

• *VM Échec ou Programme Mental de Correction (PMC)*

La technique du PMC qui va être détaillée dans les pages suivantes, utilise les deux modalités, associée et dissociée, de la visualisation mentale. Elle permet de tirer des enseignements bénéfiques de ses erreurs, de ses échecs et de ses imperfections passées. Ces enseignements et apprentissages empruntés au passé servent à construire un avenir positif.

• *Changement d'histoire de vie.*

La technique du changement d'histoire de vie sera également traitée plus loin. Grâce à la visualisation mentale, et à partir d'une modification positive de souvenirs traumatisants et d'expériences passées limitantes, cette technique libère une énergie positive favorable à la mise en œuvre d'objectifs constructifs pour l'avenir.

VM présent existe en une seule version, la VM Méta, dans laquelle, le sujet se voit au présent, comme le spectateur de lui-même. Il s'agit donc, en fait, d'une VMD Méta. Cette visualisation a été dramatiquement illustrée, dans les pages précédentes par Jacques Zylbermine.

L'illustration professionnelle la plus classique de la VMD Méta est celle de la prise de parole en public. L'orateur averti sait qu'il lui faut de temps en temps passer brièvement en VMD Méta, s'observer et s'écouter de l'extérieur pour s'accorder lui-même un feedback, propice à un changement bénéfique. Il vérifie ainsi, grâce à l'utilisation de sa vidéo mentale, si son débit est bon, sa tonalité plaisante, sa gestuelle adaptée. Toute anomalie constatée peut alors être modifiée grâce à la VMD Méta.

VM futur existe également en plusieurs versions ou techniques :

- générateur de comportements nouveaux.
- VM (objectifs).

Le générateur de comportements nouveaux sera traité plus loin. Cette technique combine également les deux modalités, associée et dissociée, de la visualisation mentale. Il existe une grande variété d'objectifs qui diffèrent selon l'importance de la projection temporelle :

- objectif à très court terme (TCT) : projection temporelle inférieure à trois mois ;
- objectif à court terme (CT) : projection temporelle comprise entre trois et douze mois ;
- objectif à moyen terme (MT) : projection temporelle comprise entre un et trois ans ;
- objectif à long terme (LT) : projection temporelle comprise entre trois et cinq ans ;
- objectif à très long terme (TLT) : projection temporelle supérieure à cinq ans.

La variété des objectifs induit des visualisations différenciées dont les effets mentaux sont, eux aussi, bien distincts.

La visualisation mentale d'un objectif à très court terme [VM (Obj. TCT)] déclenche la programmation de l'action.

La visualisation mentale d'un objectif à court terme [VM (Obj. CT)] déclenche l'état mental de concentration.

La visualisation mentale d'un objectif à moyen terme [VM (Obj. MT)] déclenche l'état mental de motivation.

La visualisation mentale d'un objectif à long terme [VM (Obj. LT)] déclenche l'état mental d'ambition (premier niveau).

La visualisation mentale d'un objectif à très long terme [VM (Obj. TLT)] déclenche l'état mental d'ambition (deuxième niveau).

La dissociation simple

Cette technique est utilisée pour traiter les sujets dont l'anxiété est réactionnelle, c'est-à-dire provoquée par des déclencheurs présents dans les situations de la vie quotidienne comme par exemple, la présence de la foule, des événements stressants particuliers, l'imminence de la performance, etc.

Cette technique est conçue en cinq étapes :

1. Identifier la situation problème (anxiogène) qui déclenche la réaction anxieuse, et tout particulièrement l'élément déclencheur, qui peut être une personne, un environnement particulier ou un objet, etc.

2. Installer le sujet dans un état mental ressource de confort, de détente ou de relaxation.

3. Lorsque le sujet est installé dans son état-ressource, il visualise la situation anxiogène en VMD, en étant le spectateur *tranquille* de son propre comportement en situation anxiogène.

4. Répéter la phase 3 jusqu'à ce que disparaisse toute sensation de malaise et tout sentiment négatif. Passer alors à l'étape suivante.

5. Pont sur le futur

Imaginer mentalement en VMD une situation anxiogène identique à celle visualisée, et dans laquelle vous serez directement, personnellement et prochainement impliqué, la semaine prochaine, dans quinze jours ou le mois prochain.

Si cette technique de dissociation simple n'est pas assez efficace pour éteindre la réponse anxieuse, il vous faudra alors utiliser une technique un peu plus puissante : la dissociation double.

La dissociation double

La procédure est rigoureusement identique à celle de la dissociation simple. La seule différence réside dans la phase 3.

3. Lorsque le sujet est installé dans son état ressource de confort, de détente ou de relaxation, guidez-le et dissociez-le. Mais cette dissociation n'est plus simple, elle est double. Dans la dissociation simple, le sujet en état de détente se voit en VMD dans la situation perturbante. Dans la dissociation double, le sujet en état de détente se voit en train de se voir en VMD dans la situation perturbante. La dissociation double est en fait une VMD au carré, soit VMD².

Cette VMD² est merveilleusement illustrée par l'œuvre de Dali, *Tableau stéréoscopique inachevé* où le peintre se représente en train de s'observer dans un miroir. Concrètement, il s'agit de s'imaginer confortablement installé dans son salon ou dans une salle de cinéma, en train de regarder une vidéo ou un film de soi, confronté à la situation perturbante. Ainsi, donc, en VMD², le sujet se voit deux fois, le premier soi-même est un spectateur confortablement assis, le second est à l'écran, impliqué dans la situation difficile, et le troisième, et bien c'est moi visualisant tout cela. La suite de la procédure est rigoureusement identique à celle de la dissociation simple.

Le programme mental de correction

Tandis que les techniques de dissociation, simple ou double utilisent exclusivement la modalité VMD, le Programme Mental de Correction (PMC) utilise, quand à lui, les deux modalités VMD et VMA de la visualisation mentale.

L'utilité du PMC tient dans les formules suivantes : *Jamais deux fois la même erreur* ou bien *Se tromper, c'est apprendre*. PMC est en effet, conçu sur le principe pédagogique de la vertu de l'erreur. C'est ce qu'à sa manière formule le footballeur de l'équipe de France, Roche, après sa fameuse défaite contre l'équipe de Bulgarie, défaite qui élimina définitivement l'équipe de France de la compétition mondiale. L'équipe n'avait pas su gérer la dernière minute du match en préservant le score qui, à ce moment du match, la qualifiait : « L'intérêt des erreurs, c'est de ne jamais les recommencer. Je crois que plus jamais je ne referai ce que j'ai fait dans la dernière minute (du match contre la Bulgarie). »

Pour Roche, PMC est en fait la technique du *défunt défaut*.

Le programme mental de correction (PMC) est davantage qu'une technique. C'est un art de vivre, ambitieux, perfectionniste. Il fonctionne comme une véritable stratégie de gestion de l'échec, stratégie au cours de laquelle, l'échec passé est retraité en vue de la programmation d'une réussite future. La logique de PMC est la suivante : « Si ça n'a pas marché, alors je modifie pour que ça marche. »

La plus belle métaphore de PMC est tirée d'une métaphore cinématographique. Dans le film *Un jour sans fin*, le héros Bill Murray est prisonnier du temps. Il revit tous les jours, le même jour, se couchant le soir pour se réveiller le matin du même

jour, avec le souvenir vivace de sa journée qui s'apprête à recommencer. De jour en jour, il modifie et corrige ce qui n'a pas bien marché pour lui, la veille. Une PMC perpétuelle en quelque sorte, appliquée indéfiniment à la même prestation. À force de transformations répétées, PMC débouche sur le plus beau jour de sa vie, son STRATEX DAY, son PERFECT DAY. L'exploit fictif de Bill Murray, les champions le réalisent dans la réalité de leur vie, grâce à PMC.

Pour être capable d'engendrer cette transformation, il convient tout d'abord de se dissocier émotionnellement de l'échec en VMD, pour mieux apprendre de lui, plus lucidement, libéré de la frustration et de la déception que la réactivation du souvenir de l'échec peut provoquer.

Alors, dans un second temps, seulement, il est possible d'envisager de faire différemment.

PMC jongle avec les trois registres temporels. La technique consiste en effet à transformer dans le présent, un passé d'échec pour programmer un futur de réussite. La logique du PMC est utile dans tous les types d'échec, y compris les plus imposants, les plus collectifs. PMC correspond à une démarche typique de progrès, quelle que soit la nature de l'échec et le domaine concerné.

Ainsi, un expert dans l'affaire du sang contaminé confiait récemment : « Si l'on ne veut pas regarder ce qui s'est vraiment passé, on n'en tirera aucune leçon, et tout cela pourra se répéter à nouveau. » En effet, rien n'est pire que l'amnésie d'un échec. C'est le plus sûr moyen de le reproduire.

Revenons à présent à la technique. PMC est une technique exclusivement visuelle utilisant les deux modalités, VMD et VMA, de la visualisation mentale. C'est d'ailleurs cette caractéristique visuelle qui lui donne toute son efficacité. En effet, au lieu de se livrer à une longue et incertaine recherche des causes ayant provoqué l'échec et qui peut provoquer le déclenchement de pensées négatives, perturbantes et incoercibles, PMC privilégie une modification visuelle des conséquences (fig. 9).

Cette modification des conséquences ayant conduit à l'échec est essentielle car c'est elle qui programme la réussite future, après avoir exploité l'échec au maximum de ses possibilités⁹.

La technique du PMC comprend quatre étapes (fig. 10).

9. C'est précisément cette démarche que privilégient les experts de Boeing et d'Airbus pour réduire les risques du transport aérien. La meilleure prévention découlant de l'analyse des catastrophes, au lieu de s'intéresser aux seules causes primaires de l'accident, ils reconstituent l'enchaînement des événements conduisant au crash. Et de se poser la question de savoir comment chaque maillon de cette chaîne aurait pu être évité, c'est-à-dire comment modifier les conséquences qui se sont malheureusement produites. (Frédéric Lewino. « Sécurité aérienne : comment réduire les risques ». *Le Point*, N° 1192, 22 octobre 1995).

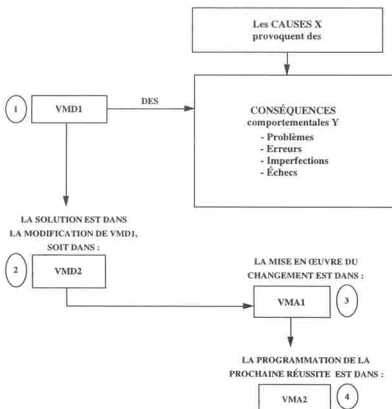


Figure 9 - PMC ou la modification des conséquences

La première étape de visualisation mentale dissociée du problème, de l'erreur, de l'échec, de l'imperfection, permet un constat serein et objectif de la situation. La seconde étape de visualisation mentale dissociée déclenche la phase de recherche de solutions positives. Lorsque les changements sont visuellement perçus et kinesthésiquement approuvés, la mise en œuvre du changement peut être déclenchée. Il s'agit, dès lors de s'approprier le changement de l'intérieur, en passant par une troisième étape de visualisation mentale associée, VMA1. VMA2 permet de projeter cette appropriation dans le futur, pour programmer la réussite de la future prestation qui nécessitera la mise en œuvre du comportement modifié. Il s'agit là, de la quatrième et dernière étape.

Le démarrage de cette technique nécessite cependant un préalable, l'installation dans une position de confort mental. Ce préalable est indispensable à la qualité de la visualisation mentale car celle-ci porte, dès le départ, sur des événements négatifs qui peuvent être très difficiles à remémorer sans cet artifice.

CONFORT MENTAL, RELAXATION

1) VMD1 <i>J'analyse mon expérience passée</i>	PASSÉ
2) VMD2 <i>Je modifie et je corrige dans le présent cette expérience.</i>	PRÉSENT <i>Je modifie, dans le présent, toutes les composantes mentales et comportementales de mon échec passé</i>
3) VMA 1 <i>Je revis mentalement, dans le présent, cette expérience revue et corrigée.</i>	PRÉSENT
4) VMA2 <i>Je me projette mentalement dans une future expérience en intégrant ces modifications.</i>	PONT SUR LE FUTUR

Figure 10 - Le programme mental de correction (PMC)

Le générateur de comportements nouveaux

Cette technique permet d'implanter un comportement nouveau lorsque se fait sentir le besoin impérieux d'acquérir un nouveau savoir-faire permettant de s'adapter efficacement à un environnement particulier. Cette acquisition contribue naturellement à l'épanouissement de l'individu et au développement de son efficacité personnelle. Ce sont évidemment ces effets attendus qui donnent l'énergie nécessaire pour entreprendre la mise en œuvre de cette technique.

La technique consiste donc à générer un comportement nouveau, inconnu au rayon des comportements existants. C'est une œuvre de pure création mentale.

1. Placer d'abord le sujet en état mental de relaxation. L'immerger dans un tel état mental préalable est une sage précaution, c'est la garantie d'éviter le rejet de l'im-

plantation. En effet, sans la relaxation, la confection de l'implant comportemental risque de déclencher chez le sujet une trop forte décharge émotionnelle. Celle-ci peut être provoquée par le caractère stressant de l'environnement dans lequel le comportement nouveau sera prélevé.

La relaxation permet, d'une part, le contrôle mental des agents stressés présents dans la situation visualisée et optimise, d'autre part, le niveau de vigilance du sujet. La charge émotionnelle étant désamorcée, les facultés cognitives du sujet peuvent être activées et fonctionner alors dans des conditions optimum, permettant de faire tous les emprunts nécessaires à la confection du comportement nouveau.

L'implantation du comportement nouveau peut donc se dérouler dans des conditions très proches du *super learning*. Le *super-learning* nécessite un état mental de réceptivité cérébrale optimum. Cet état est associé à du calme, à de la sérénité, à de la quiétude. Ce cocktail, la relaxation le produit.

Comme nous allons le constater dans la suite de la technique, le générateur de comportement nouveau est en fait du modelage de l'excellence¹⁰.

2. Le modelage dans le générateur de comportement nouveau consiste, dans un premier temps, à visualiser en VMD le comportement que l'on veut acquérir, et à le visualiser dans le contexte où il est effectivement opérationnel. Ce comportement nouveau peut être prélevé sur un *expert*, considéré comme le meilleur dans le comportement concerné. Il est essentiel cependant que le modèle choisi ait des caractéristiques communes avec le sujet pour déclencher l'identification indispensable à la création du comportement nouveau. Pour que le modelage soit efficace, il faut donc une compatibilité entre le donneur (le modèle, l'expert), et le receveur.

À ce moment précis de la technique, pour être totalement sûr des éléments comportementaux à modeler, peut être utilisé le principe du contraste qui consiste à visualiser de façon comparative un comportement performant et un comportement limitant. En les comparant, le sujet identifie rapidement les éléments clés du comportement performant à modeler.

Ce principe du contraste peut même être utilisé en l'absence d'un modèle expert, extérieur à soi. Pour cela, il suffit de visualiser sa prestation personnelle, même médiocre, et par effet de contraste, laisser calmement son cerveau générer visuellement une prestation réussie. Le sujet tient alors son modèle personnel en l'absence de toute référence à un expert. Il utilise simplement sa prestation actuelle et le principe du contraste. Le cerveau génère alors un comportement contrasté nouveau à partir de ces deux éléments¹¹.

10. Missoum G., Minard J.-L. *L'Art de réussir. L'Esprit du sport appliqué à l'entreprise*. Editions d'organisation, Paris, 1990.

Missoum G., Selva C. *Le Modelage de l'excellence*. ESF éditeur, collection « Les hommes et l'entreprise », Paris, 1994.

11. Si le sujet n'a pas de modèle, il doit alors être son propre modèle. Cette option est beaucoup plus délicate que la précédente car le modèle doit être recréé de toutes pièces. Comme nous venons de le voir, la technique du contraste est un bon moyen d'y arriver.

3. Après que le modèle ait été parfaitement visualisé mentalement en VMD en train d'effectuer le comportement performant, c'est au tour du sujet de se visualiser en VMD, réalisant ce comportement nouveau dans le contexte précis où il doit être utilisé. Lorsque cette visualisation est réalisée et qu'elle peut être répétée plusieurs fois, le sujet peut alors passer à la phase suivante du modelage.

4. Le sujet se visualise en VMA, dans le comportement nouveau. Cette VMA achève le modelage du comportement en ajoutant aux composantes visuelles précédentes, toutes les composantes kinesthésiques. Le modelage est alors achevé et le nouveau comportement implanté.

5. Pour terminer, le pont sur le futur permet de projeter mentalement l'acquisition de ce comportement nouveau dans la prochaine situation où le sujet souhaite l'utiliser. On anticipe ainsi la réussite de la future prestation en la programmant à l'avance. Visualiser d'abord en VMD puis en VMA.

6. Le comportement nouveau est mis en œuvre et testé dans la réalité (*in vivo*) après l'avoir été mentalement (*in vitro*). Le décalage entre les deux comportements, réel et mental, permet un réajustement que le PMC est à même de gérer.

Résumons les différentes étapes du générateur de comportement nouveau. Après avoir identifié son modèle-expert et l'avoir visionné au besoin à la vidéo, si la possibilité lui en est offerte, le sujet modélise donc, selon la procédure suivante (fig. 11).

- Identification du modèle-expert.
- Relaxation.
- VMD de l'expert.
- VMD personnelle.
- VMA personnelle.
- Pont sur le futur.

Figure 11 - Générateur de comportement nouveau

Toutes ces techniques que nous venons de présenter dans ce chapitre, c'est-à-dire, la dissociation simple, la dissociation double, le programme mental de correction et le générateur de comportement nouveau peuvent être globalement considérés comme des techniques de gestion du stress ou comme des techniques apparentées. Elles ont toutes un point commun, leur démarrage, qui consiste à installer d'abord le sujet dans un état mental de confort, de détente et de relaxation propice au contrôle des émotions, puis à un apprentissage de qualité.

L'ancrage de ressources

La technique classique

L'application idéale des états associés positifs est la technique de l'ancrage de ressources, utilisée dans sa version classique.

En quoi consiste cette technique ?

AGRESSIVITÉ	ASSERTIVITÉ	CALME	CONFIANCE
CERTITUDE	SUR DE SOI	CONCENTRATION	CURIOSITÉ
DÉTENTE	DÉTÉMINATION	FORCE	PUISSANCE
COMBATIVITÉ	OUVERTURE SUR AUTRUI	ENVIE DE COOPÉRER	RAGE DE VAINCRE
DOMINATION	SÉRÉNITÉ	SYMPATHIE	MOTIVATION
LUCIDITÉ	ATTENTION	VIGILANCE	

Figure 12 - La banque d'états mentaux performants

Vous voulez vous mettre dans un état mental performant à un moment donné de votre préparation, dix minutes avant le début de votre concert, cinq minutes avant d'entrer dans la boutique de votre client, quarante cinq minutes avant le départ de la course, cinq minutes avant d'entrer dans le cockpit de votre bolide.

Cet état mental performant, vous le connaissez ? Vincent le nomme *prise de risque*, Christophe, *confiance* et vous ?

Chacun de nous possède sa banque d'états mentaux performants. Il est extrêmement utile de l'identifier avec précision (fig. 12).

La technique de l'ancrage de ressources comprend six étapes (fig. 13).

- **La première étape** consiste à identifier l'état mental performant (EMP) dans lequel le sujet souhaite s'installer. Elle consiste également à identifier les conditions environnementales de cette installation : dans quelle situation particulière (prise de parole en public, par exemple) et à quel moment précis ? (Avant ? Juste avant ? Pendant ?).

- **La deuxième étape** consiste à identifier une expérience de référence dont le souvenir personnel est stocké dans la mémoire, et où le sujet s'est trouvé précisément dans l'état mental performant aujourd'hui recherché, de concentration, de calme ou d'agressivité par exemple. Pour que l'ancrage soit efficace, il faut que cette expérience recherchée soit une expérience de réussite, autrement dit une STRATEX ou un élément de STRATEX.

Pour Rémi, c'est un jour précis où il a répété un concert chez lui. Pour Patrick, c'est le jour où il a pris la décision, après un échec scolaire terrible, de réagir et de partir en Angleterre apprendre l'anglais et y passer des examens de langue. Pour Vincent et Christophe, c'est le jour d'une compétition précise où ils ont su installer en eux, un état mental particulièrement performant.

STRATEX est donc une mine d'états mentaux performants. C'est souvent un souvenir glorieux où la dimension kinesthésique est paroxystique. C'est le cas du jeune beur, Abdel Saïd, joueur d'un tout petit club de banlieue et qui, au hasard des matchs de Coupe de France, rencontre une équipe professionnelle phare, et marque le but qui qualifie son équipe pour le tour suivant :

« Mon adversaire était un peu juste sur la balle. J'ai temporisé avec le ballon, un contrôle et je me suis retrouvé seul devant le gardien. J'ai placé le ballon sur le côté. C'est fou ce qui se passe dans la tête à ce moment-là. Il ne se passe pas de semaines que je ne revoie cette action en rêve. Des moments comme ça, on les garde toute sa vie. »

Les états mentaux associés à ces STRATEX sont émotionnellement très puissants et, pour cette raison, très utiles dans la technique de l'ancrage de ressources.

- **Dans la troisième étape**, il s'agit d'identifier une ancre, c'est-à-dire un stimulus apte à être associé à l'état mental recherché. Cette ancre (ce stimulus) peut être visuelle (images), auditive (auto-verbalisations, encouragements) ou kinesthé-

sique (gestes, comportements, attitudes, manipulation d'objets, etc.). Le choix de l'ancre est extrêmement important puisque sa vocation, à terme, est de déclencher, seule, l'état mental performant.

Ces ancres sont donc très variées. Pour Rémi, le musicien, c'est une position assise caractéristique, la tête penchée vers l'avant, la flûte tenue sur les genoux. Pour Patrick, c'est le trousseau de clés qu'il prend dans la main, en resserrant lentement ses doigts sur lui.

Pour Vincent, ce sont ses mains jointes dans une position caractéristique.

Pour Christophe, le pilote, c'est tout un rituel qui crée l'ancre. Il est debout près de son bolide, il prend son casque à deux mains et le place avec des gestes précis sur sa tête.

Pour entrer au cœur de la technique, toutes les conditions sont à présent réunies :

- identification de l'état mental performant et de ses contingences (où, quand, etc.) ;
- identification de STRATEX ;
- identification de l'ancre.

• **La quatrième étape** correspond à la phase d'évocation au cours de laquelle le sujet utilise la visualisation mentale dans sa modalité associée [VMA (STRATEX)] pour être en contact avec les sensations de l'état mental performant.

– *Le sujet s'installe dans l'état mental performant en VMA*

Il revit mentalement l'expérience identifiée lors de la seconde étape et s'associe ainsi à l'état mental performant (EMP).

À l'intérieur de STRATEX et grâce à la VMA, il s'installe au moment précis où il est dans l'état mental performant (EMP) recherché.

Lorsqu'il est complètement et totalement installé dans l'état mental performant :

– *Le sujet ancre sa ressource mentale*

Restant associé à cet état mental performant, le sujet prend contact avec l'ancre (exemple : geste, attitude, manipulation d'objet...), de façon à créer pendant une quinzaine de secondes une association par contiguïté, entre l'ancre et l'état mental installé.

L'ancrage de ressource peut donc être mis en formule :

Ancrage de ressource = VMA [STRATEX (EMP)] + ancre

• **La cinquième étape** est destinée à vérifier la puissance de l'ancre. Après quelques minutes de distraction, le sujet réactive l'ancre pour vérifier sa capacité à évoquer, à elle seule, l'état mental performant.

• **La sixième et dernière étape** consiste à se projeter dans la prochaine situation où le sujet souhaite agir en étant installé dans cet état mental performant.

Pour réaliser cette anticipation, le sujet active son ancre et s'imaginer mentalement dans la future situation, d'abord en VMD, puis en VMA. Cette dernière phase de simulation est appelée pont sur le futur car elle programme les conditions mentales de la réussite lors de la prochaine prestation.

1. Identifier EMP
2. Identifier STRATEX (EMP)
3. Identifier l'ancre :
 - visuelle ?
 - auditive ?
 - kinesthésique ?
4. Ancrer la ressource mentale
 - a - VMA (STRATEX, EMP)
 - b - VMA (STRATEX, EMP) + Ancre
5. Test d'activation de l'ancre seule
 - observation/confirmation de la réponse mentale
6. Pont sur le futur
 - Ancre + [VMD + VMA (situation future)]

Figure 13 - La technique de l'ancrage de ressources

L'empilage d'ancres

L'empilage d'ancres est une technique qui consiste à ancrer avec la même ancre plusieurs états mentaux différents et donc à les empiler. Ainsi une fois la technique achevée, activer l'ancre permettra d'activer l'état mental composite constitué par exemple du cocktail (à trois éléments) suivant : confiance + calme + détermination (fig. 14).

- Préalables :
- Identifier trois EMP
 - Identifier trois STRATEX
 - Identifier une ancre
1. VMA (STRATEX confiance)
 2. Ancrage
 3. VMA (STRATEX calme)
 4. Ancrage (empilage)
 5. VMA (STRATEX détermination)
 6. Activation du même ancrage (surempilage)
 7. Test d'activation de l'ancre seule
 8. Pont sur le futur
 - Ancre + [VMD + VMA (situation future)]

Figure 14 - Empilage d'ancres

La désactivation d'ancre

Les techniques que nous venons de présenter concernent l'ancrage de ressources positives et sont donc, par nature, positives. Il arrive cependant, et cela se produit assez souvent, que confrontés à certaines situations, à certaines personnes ou à

certaines objets, nous nous trouvions en position inverse d'ancrage négatif. L'état mental négatif créé par ce contexte particulier peut cependant être résorbé. Comment ? Grâce à la technique de la désactivation d'ancre.

Jim, basketteur professionnel, souffre d'un ancrage négatif. Depuis le début de sa carrière, il a été victime d'un nombre impressionnant de foulures à la cheville gauche (près d'une quarantaine). À présent, chaque fois qu'il pénètre sur le terrain, le jour du match, il a un ancrage négatif et se voit se blesser. Le handicap est sérieux pour ce joueur qui occupe le poste de pivot et qui doit, au cours du match, fréquemment disputer la balle sous les paniers et s'exposer ainsi à des déséquilibres dangereux. La désactivation d'ancre a donc été utilisée avec Jim.

En quoi consiste cette technique ?

1. Elle consiste tout d'abord à localiser l'expérience négative en un endroit précis du corps. Dans le cas de Jim, l'ancrage corporel genou gauche a été choisi. Pour activer cet ancrage négatif le trainer pose sa main droite sur le genou gauche de Jim. Pendant cette activation de l'ancre, le trainer lui demande de s'associer en VMA à la crainte de se blesser. Jim revit ainsi son expérience négative pendant toute la durée de l'activation de son ancre négative.

Cette séquence de VMA a été volontairement réduite afin de limiter dans le temps la sensation de malaise qui lui est associée.

La désactivation d'ancre est la seule technique en PNL qui place, en VMA, le sujet dans une expérience négative. Mais l'intention de cet ancrage négatif est positive. En effet, l'ancrage permet de circonscrire l'état interne négatif en un point précis du corps pour mieux le réduire ou l'éliminer.

2. L'étape suivante, tout au contraire consiste à ancrer un état mental positif, un état ressource suffisamment puissant pour servir d'antidote à l'ancrage négatif. L'ancrage positif choisi est également corporel. Ce sera le genou droit. Pour l'activer, le trainer pose sa main gauche sur le genou droit de Jim. Pendant cette activation de l'ancre, le trainer lui demande de s'associer en VMA à l'état mental d'extrême confiance qu'il a choisi pour servir d'antidote et qu'il a emprunté à l'une de ses nombreuses STRATEX.

Contact genou droit et contact genou gauche sont donc les deux ancres kinesthésiques choisies par le trainer pour réaliser cette technique de désactivation.

3. Tout est prêt à présent pour désactiver l'ancre négative. Pour cela, il suffit de co-activer simultanément les deux ancres pendant une trentaine de secondes. Le contact simultané des deux genoux déclenche la co-activation et grâce à plusieurs répétitions, la puissance de l'ancre positive permet de dissoudre l'état mental négatif (fig. 15).

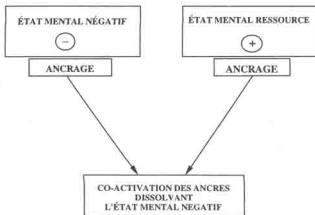


Figure 15 - La désactivation d'ancrage

La généralisation des ancrages

La technique classique de l'ancrage de ressources utilise donc la visualisation mentale [(VMA STRATEX)] pour placer le sujet dans l'état mental performant (EMP) recherché, c'est-à-dire le plus approprié au contexte d'une situation bien déterminée, et au meilleur moment de l'action. Dans cette technique, la notion d'ancrage intervient comme un des éléments de l'ensemble, élément indispensable, certes, mais élément partiel.

Il est possible d'obtenir le même effet mental que dans la technique précédente sans utiliser la même procédure. Cette autre technique donne à l'ancrage une place centrale, et s'inscrit dans un cadre théorique et dans une pratique tout à fait différente. Précisons ce cadre et cette pratique.

Qu'est-ce qu'une ancre ? Une ancre marine ? Non, certes pas ! Car une ancre marine immobilise, tandis qu'une ancre mentale fait le contraire. Selon les cas, elle fait bouger, elle dynamise, elle énérgétise, elle rassure, elle protège, elle met en confiance ou elle calme. Une ancre mentale est une arme redoutable mais pacifique.

En plaçant l'ancrage au cœur de la technique, on fait de cette technique, une technique de gestion de ses propres états mentaux. Cette gestion favorise l'auto-contrôle ou l'auto-monitoring.

Généraliser l'influence des ancrages revient à considérer que l'ancrage de ressource crée une liaison fonctionnelle entre une ancre/stimulus et une réponse créée par elle. L'ancrage de ressource généralisé réhabilite la fameuse théorie : $S \longrightarrow R$. En PNL, le stimulus/ancrage peut être visuel, auditif, kinesthésique, olfactif ou gustatif. Il peut également agir selon deux modalités, interne ou externe.

- S —————> Visuel interne ou externe
 S —————> Auditif interne ou externe
 S —————> Kinesthésique interne ou externe
 S —————> O (olfactif/gustatif interne ou externe)

La madeleine de Proust illustre bien l'influence qu'avait pour lui cette ancre tout à la fois gustative et olfactive. Le goût de la madeleine trempée dans du thé chaud et leurs odeurs associées plongeait Proust dans un état de conscience modifié et dans une disposition mentale particulièrement appréciée.

Une autre caractéristique de l'ancre est utile à préciser car elle permet d'en élargir les effets bénéfiques.

Le stimulus/ancre peut être interne et dans ce cas, nous dirons que l'ancre est auto-contrôlée. C'est l'exemple de la respiration abdominale qui dépend exclusivement du contrôle que l'individu exerce sur sa propre respiration.

CALME	ÉNERGIE	CONFIANCE
CALME	CONCENTRATION	CONFIANCE EN SOI
SÉRÉNITÉ	DÉTERMINATION	CERTITUDE
QUIÉTUDE	MOTIVATION	ASSURANCE
TRANQUILLITÉ	ACTIVATION	SUR DE SOI
CONFORT	AMBITION	AFFIRMATION DE SOI
RELAXATION	VIGUEUR	
DÉTENTE	FORCE	
	RAPIDITÉ	
	VIVACITÉ	
	PRISE DE RISQUE	
	DOMINATION	
	LUCIDITÉ	
	AGRESSIVITÉ	
	COMBATIVITÉ	
	ENVIE DE GAGNER	
	RAGE DE VAINCRE	

Figure 16 - Les trois catégories d'états mentaux

Le stimulus/ancre peut être, au contraire, externe à l'individu et dans ce cas on parlera d'hétéro-contrôle. C'est l'exemple du parfum, des vêtements ou de tous les objets dont la vue, le contact ou l'odeur nous stimule.

Voyons à présent ce que ces stimuli/ancres peuvent déclencher comme réponse en nous. Les ancres déclenchent des réponses mentales que nous avons catégorisées. Nous avons identifié trois catégories principales de réponses mentales ou d'états mentaux performants (EMP) dans lesquels les ancres permettent de nous installer (fig. 16). Pour simplifier, trois types d'états mentaux isolés ou combinés sont nécessaires à la performance : le calme, l'énergie et la confiance. Dans chacune de ces catégories, figure une série d'états mentaux apparentés au calme, à l'énergie et à la confiance. Ainsi la série « énergie » s'étend de la concentration (énergie focalisée et contrôlée) à la rage de vaincre (énergie globale et impétueuse).

Ces divers états mentaux sont tous stockés dans notre mémoire. Grâce à elle, nous disposons dans notre cerveau d'une véritable banque d'états mentaux performants qui facilite l'ancrage des ressources de calme, d'énergie et de confiance dont le subtil mélange fournit ce qu'il convient d'appeler le *super cocktail de la réussite* ou l'*alambic mental de la réussite* (fig. 17).

Avant de démarrer dans la compétition ou juste avant de pénétrer sur scène, le sportif et l'acteur fabriquent le *supercocktail de la réussite*, mélange d'états mentaux spécifiques, alchimie savante où le sel et le mercure sont remplacés par d'autres ingrédients, le calme, l'énergie et la confiance.

Ce cocktail constitue une véritable vitamine mentale à consommer juste avant le démarrage de l'action. On le trouve à l'œuvre dans les contextes les plus divers et dans les endroits les plus insolites. Comme par exemple sur les écussons qui ornent les épaules des pilotes américains du 3^e escadron aéroporté : tranquille (calme), rapide (énergie), sûr (confiance).

Pour confectionner ce *super cocktail, calme-détermination-confiance*, pour faire fonctionner l'*alambic mental de la réussite*, vous disposez de plusieurs recettes. Tout d'abord la recette de l'ancrage de ressources, dans sa version technique classique. Si vous disposez d'une STRATEX, dans laquelle *super cocktail* est déjà présent, c'est alors tout simple d'y accéder. Utilisez votre VMA pour vous recalcr dans STRATEX au moment précis où vous étiez dans cet état mental combiné. Vous pouvez ainsi consommer *super cocktail* aussi longtemps que durera VMA. Une fois installé dans STRATEX, grâce à VMA, activez tout simplement l'ancre visuelle, auditive ou kinesthésique que vous aurez choisi d'associer à STRATEX.

Si vous ne disposez pas d'une STRATEX de référence vous livrant à elle seule tout le *super cocktail*, il vous faudra le fabriquer. Au lieu d'accéder à une seule STRATEX de référence, quand *super cocktail* y est en stock, il vous faut accéder à trois STRATEX différentes, une STRATEX confiance, une STRATEX calme et une STRATEX détermination, pour puiser dans chacune d'elle, l'ingrédient mental recherché.

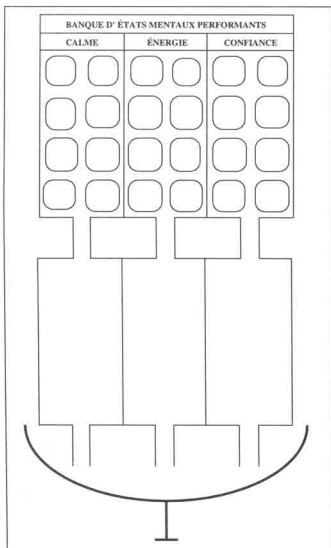


Figure 17 - L'alambic mental de la réussite

La technique de l'empilage des ancres est ici conseillée pour préparer le cocktail. Laissez infuser dans la même ancre les trois états mentaux, en leur laissant le temps de se mélanger.

Enfin, la technique, généralisation des ancres peut également être utilisée pour composer le super-cocktail : calme-énergie-confiance.

Sa respiration abdominale servant à déclencher le calme ; le parfum, la confiance, et le café, l'énergie, la candidate qui patiente dans le hall est prête à affronter son jury. Pour être tout à fait complet sur la généralisation des ancres, après le choix de l'ancre et l'identification de l'état mental, il convient de préciser où et quand l'ancre est utilisée, c'est-à-dire, dans quel contexte de situation et à quel moment de l'action (timing).

Quel est le meilleur moment pour utiliser l'ancre ou les ancres ?

- Avant l'épreuve, la négociation, le challenge, le défi ou la compétition, l'ancre est totalement intégrée à l'intérieur d'une stratégie de bon départ qui permet d'être dans l'état mental approprié au meilleur démarrage possible de l'action.

- L'ancre peut être également utilisée pendant l'épreuve ou au cours de l'action. Au cours d'un match de tennis ou d'une négociation mal engagée, je peux savoir quelle stratégie mettre en œuvre pour retourner la situation, sans pour autant pouvoir le faire car il me faut être davantage *en confiance* pour oser ce changement. Dans ce cas, l'activation de l'ancrage *confiance* est totalement indiquée. En entrant dans cet état mental performant, je me sentirai davantage porté à oser ce changement de stratégie et à prendre le risque.

La généralisation des ancres est donc une technique simple et efficace. Pour l'utiliser dans ce sens, il convient de se poser systématiquement les quatre questions suivantes :
Quelle ancre utiliser ?

Pour quelle réponse mentale ?

Dans quel contexte (situation X) ?

À quel moment ? (Timing de l'action Y)

Exemple

Quelle ancre ?	→	Pour quelle réponse ?	→	Dans quel contexte ? À quel moment ?
Respiration abdominale	→	Calme	→	Prise de parole en public Juste avant de monter sur l'estrade

Il convient pour terminer, d'identifier ses ancres personnelles, de faire l'inventaire de son propre stock, de vérifier le contenu de son réservoir d'ancres au moyen du tableau qui suit (fig. 18).

Pour identifier vos ancres personnelles et vous en servir à bon escient, en faire des ressources utiles et les utiliser en fonction de vos besoins spécifiques, complétez le tableau de la manière suivante :

Dans la colonne de gauche figure une liste non exhaustive d'ancres. Sélectionnez les vôtres dans la deuxième colonne. Sélectionnez uniquement celles qui ont une intensité moyenne (3), forte (4) ou très forte (5), en faisant figurer dans la dernière colonne de droite l'intensité de l'état mental provoqué par l'ancre que vous avez choisie. L'intensité est mesurée de 1 (très faible) à 5 (très fort).

Dans la colonne, état mental performant, positif, provoque (EMP3), vous mentionnez l'état mental déclenché par l'ancre.

Avant de remplir le tableau, voici un exemple :

Mes ancres personnelles	Choix	État mental performant positif, provoqué (EMP3)	Intensité
Mon stylo	X	CONFIANCE	5

Les ancres dans la vie quotidienne

Nous utilisons quantité d'ancres dans la vie quotidienne. Certaines sont pures, totalement visuelles, auditives ou kinesthésiques, d'autres sont mixtes, visuelles et kinesthésiques en même temps, comme le chapelet qu'on égrène patiemment, ou kinesthésiques et auditives, comme le trousseau de clés qu'on manipule tout en faisant résonner au creux de la main.

D'autres ancres enfin sont mixtes, dans la mesure où la même ancre peut fonctionner dans deux registres mentaux antagonistes. C'est l'exemple de la musique qui, classique, génère du calme et, techno, génère de l'énergie. C'est l'exemple de la démarche ralentie, qui génère du calme et de la démarche accélérée qui génère de l'énergie. C'est l'exemple de la voiture qui, conduite en douceur, génère du calme et qui, conduite rapidement, procure de l'énergie. C'est enfin l'exemple de la cigarette qui, selon les individus, installe en eux, du calme, de l'énergie ou de l'assurance.

Illustrons à présent, quelques-unes de ces ancres empruntées à la vie quotidienne.

Ancres mixtes : visuelles et kinesthésiques

Pour beaucoup d'entre nous, les vêtements sont des ancres mixtes par excellence, visuelles et kinesthésiques en même temps.

Beaucoup connaissent l'anecdote du footballeur de Strasbourg, Le Bœuf qui, pour se mettre en confiance avant certains matchs importants, prit l'habitude de porter le même slip, celui qu'il portait lorsque, quelque années auparavant, il gagna un match déterminant pour lui et pour la suite de sa carrière. À partir de cette première association fortuite entre ce vêtement et sa réussite footballistique, il fut tenté de la répéter.

MES ANCRES PERSONNELLES	CHOIX	ÉTAT MENTAL PERFORMANT POSITIF, PROVOQUÉ E.M.P. 3	INTENSITÉ (de 1 à 5)
Ma montre			
Mon stylo			
Réponse relaxation			
Mes mains			
Des gestes			
Des positions ou attitudes			
Ma démarche			
Ma respiration			
Des vêtements			
Ma cravate			
Mes chaussures			
Mes clés (trousseau de clés)			
La musique			
Mon briquet			
Mes cigarettes			
Des auto-suggestions			
Mes bijoux			
Mes mots ressources			
Mon collier			
Des photos			
Mon sac à main			
Mon parfum			
Le café			
Mon agenda			
Ma voiture			
Mon bureau			
Mon fauteuil			
Le chewing-gum			
Mes lunettes			
Autres (précisez)			

Figure 18 - Mon réservoir d'ancres

Il est clair que l'utilisation d'une ancre est destinée à être systématiquement répétée. L'ancre entre dans une stratégie mentale du déjà vu, dans une stratégie de la répétition. Philippe Candéloro nous offre également une illustration très intimiste. Lors de sa saison 1995, il confiait :

« J'ai trois paires de chaussettes en coton auxquelles je tiens. Elles sont mauves, bleu ciel et bleu marine. La couleur n'est pas primordiale ; l'important c'est la moiteur. Le coton, en effet, permet de garder la transpiration à l'intérieur de la chaussette. Ainsi, mon pied ne glisse pas dans le patin lorsque je suis sur la piste. C'est ma mère qui me les a achetées il y a deux-trois ans. Mais je ne me rappelle plus très bien quand elle me les a données. Certaines paires commencent à être passablement usées et il y a des trous assez importants à l'emplacement du gros orteil. Elles ne sont pas encore reprises... Ces trois paires de chaussettes, je ne les utilise que pour le patin et uniquement en compétition. Je possède en effet d'autres paires réservées spécialement pour les entraînements. Ces chaussettes en coton ont pour moi une valeur de porte-bonheur. » L'ancre vestimentaire de James Stewart, le célèbre acteur américain, est également savoureuse.

Après avoir connu son premier grand succès cinématographique dans un western qui s'appelait *Winchester 713*, western dans lequel il portait un chapeau de cowboy, il imposa à tous les metteurs en scène des westerns qu'il tourna par la suite de porter ce même chapeau qui le mettait en confiance et qui était devenu pour lui une sorte de fétiche, un porte-bonheur, une ressource mentale indispensable de confiance. Difficile pour lui, dorénavant, de s'en passer. Il porta ce chapeau dans... treize autres westerns. Étonnant ! C'est cela, le pouvoir mental de l'ancre.

Les chaussons d'intérieur, les fameuses charentaises pour citer un objet dont la renommée a depuis longtemps dépassé les frontières de la Charente, fonctionnent également comme une ancre de... calme, de détente, de tranquillité.

Cette ancre de calme, somme toute très banale à première vue, joue même un rôle très important dans la gestion de la transition entre la journée de travail et la journée privée. Entre l'une et l'autre, chacun de nous s'efforce d'installer un SAS permettant de décompresser par rapport au travail et d'accéder à une détente favorable à l'écoute et à la disponibilité à l'égard de sa famille.

Les charentaises jouent un rôle important dans ce SAS car ce sont peut-être elles qui, au dernier moment, déclenchent (ancre visuelle et kinesthésique) le véritable démarrage de la journée privée. Les ancres ont donc une influence considérable dans notre vie quotidienne car elles sont partout, les unes bienfaisantes qu'il faut choyer, les autres malfaisantes qu'il faut chasser.

Ancres auditives

Avant chacune de ses compétitions, Anne active son ancre auditive pour se brancher dans l'état mental performant de confiance en soi. Son ancre auditive ? Une discussion animée qu'elle eut récemment avec des amis et qu'elle aime réécouter dans sa tête.

Cette discussion à laquelle elle avait activement participé, l'avait placée dans un état mental très performant. Réentendre mentalement cette discussion est devenu pour elle un ancrage de ressources extrêmement stimulant avant de démarrer une compétition.

Bjorn Borg, le célèbre tennisman suédois utilisait également en compétition une ancre auditive. Lorsqu'il entrait sur le court de tennis, il se disait : « Le mec qui est au fond là-bas m'a piqué mon portefeuille, a violé ma fille et est parti avec ma femme ». Dopé mentalement par cet ancrage auditif, il se mettait alors à cogner sur la balle comme un enragé.

Ce que l'on se dit à soi-même fonctionne effectivement comme une ancre auditive et peut déclencher divers types de réponse mentale. La réponse mentale de Borg dans l'exemple précédent est évidemment de l'agressivité extrême, destinée à lui faire maintenir, tout au long de la partie, un niveau d'énergie très élevé.

Ces exemples d'ancrages auditifs nous confirment, au-delà de l'anecdote, que le pouvoir des mots est extrêmement important. Les mots, pris de façon isolée et sélective, activent en nous, c'est indéniable, des ressources mentales puissantes. Ils fonctionnent donc comme d'authentiques ancres, qu'ils soient formulés à haute voix par soi-même ou par d'autres, ou qu'ils soient formulés à soi-même de façon muette et silencieuse. Dans ce dernier cas, le silence est externe mais la résonance interne est très forte.

Chacun de nous a son propre stock, son réservoir personnel de mots ressources. Il convient donc que chacun fasse un voyage au pays des mots, pour profiter de l'influence bénéfique de certains d'entre eux. Certains mots nous calment, d'autres nous énergisent, d'autres enfin nous donnent confiance. Ces mots ressources fonctionnent comme de véritables incitateurs d'émotions. Chacun de nous possède les siens. Il convient donc de les identifier précisément, d'identifier sa boîte à mots-ressources (fig. 19).

Voici quelques-uns de ces mots-ressources identifiés dans un groupe récent dont j'assurais l'animation : bien-être, calme, énergie, équilibre, caresse, rayonnement, écoute, encouragement, confort, dynamisme, chaleur, succès...

ADMIRATION		FORCE
.....		ÉLOQUENCE
.....	BEAUTÉ	
INTELLIGENCE		

Figure 19 - La boîte à mots ressources

À l'occasion de la préparation finale d'un match de son équipe, à la fin de l'année 1995, Fernandez, l'entraîneur du club de football du PSG, notait au paper-board, dans le vestiaire, cinq mots-ressources destinés à canaliser, juste avant le démarrage du match, l'action de ses joueurs durant la partie :

- rythme,
- simplicité,
- conviction,
- disponibilité,
- rigueur.

Dans l'entreprise, les mots-ressources ont également toute leur place. En voici quelques-uns parmi les plus importants : déléguer, responsabiliser, dialoguer, informer, accueillir, intégrer, rassurer, prévoir, anticiper, optimiser, valider...

Cet exposé consacré aux mots-ressources, aux mots positifs, nous fait mieux comprendre pour quelle raison, dans la culture asiatique, et tout particulièrement chez les Japonais, le mot *Non* ! est banni. Ce mot *Non* est vraiment l'antithèse du mot-ressource, du mot positif. Il installe dans un état mental négatif et interrompt brutalement la relation, sans offrir d'alternative. Le mot-ressource ou le mot positif, au contraire, incite au prolongement de la relation et stimule les effets mentaux bénéfiques.

Une très belle illustration de langage positif, saturé de mots-ressources était donnée récemment par sœur Emmanuelle, qui, interrogée sur la misère du monde, le thème le plus négatif qui soit, s'écriait remplie de foi : « Il faut s'acharner, il faut sauter au-dessus des obstacles ! Il faut croire qu'on y arrivera et, quand on s'acharne, j'ai toujours vu qu'on avait la victoire. Mais acharne-toi jusqu'au bout. Allez ! »

Par l'intermédiaire des mots-ressources et du langage positif, les ancrages auditifs sont donc très répandus. La musique constitue également une ancre auditive très prisée. C'est en particulier le cas du célèbre couturier Emanuel Ungaro qui confie l'importance que revêt pour lui la musique :

« Je ne vis qu'avec elle. Le matin, je préfère la musique de chambre, les quatuors de Beethoven, Debussy. L'après-midi est réservé à l'opéra... jusqu'à l'overdose ! J'ai écouté *Così fan tutte* tous les jours pendant deux ans. J'ai besoin de la musique. Elle me protège de ce qui se passe autour de moi. Comme un cocon qui enveloppe... » Skinner, l'un des plus célèbres behavioristes, père de la fameuse théorie du conditionnement, accordait lui aussi une place de choix à l'ancre auditive musicale.

Afin de stimuler sa production d'idées nouvelles, sa créativité, Skinner écoutait, un bloc-notes à la main, ses musiques préférées et tout particulièrement celle de Wagner¹².

12. La musique est une ancre auditive courante. Le célèbre rugbyman Benazzi l'utilise également. Pour retrouver le calme après un match en équipe de France qui l'a particulièrement excité sur le plan mental et qui peut l'empêcher de trouver le sommeil la nuit venue, il écoute... *Les Quatre Saisons* de Vivaldi. Cette musique lui sert également pour d'autres usages. Étant commercial dans une entreprise, il prépare son plan de tournée pour la semaine, le dimanche soir. Pour être parfaitement serein et calme durant cette planification délicate, il écoute à nouveau... *Les Quatre Saisons* de Vivaldi. Chacun de nous définit ainsi, sur mesure, son propre degré d'intimité sonore et musicale pour créer son ambiance de travail.

De la même façon, parce que le silence lui était indispensable pour se concentrer et écrire, il rédigeait toutes ses publications entre cinq et sept heures du matin. À cette heure là, le téléphone ne sonne jamais, personne ne frappe à la porte et le silence (ancrage auditif) est donc de la meilleure qualité possible.

La stratégie d'écriture de Skinner est très proche de celle de l'écrivain Gabriel Garcia Márquez qui puise également dans les ressources du petit matin, l'énergie, le calme et la confiance nécessaires au démarrage de son activité d'écriture. À l'aube, à cinq heures du matin, dans le silence du jour qui point, il commence sa journée en corrigeant trois ou quatre feuillets, placés la veille, sur sa table de nuit.

Les stratégies d'écritures de Skinner et de Gabriel Garcia Márquez nous permettent, au-delà de l'utilisation des ancrages auditifs, de faire une observation essentielle. L'écriture demande une concentration intensive et de qualité. Cet état mental est essentiel pour l'écrivain qui s'apprête à écrire. Pour l'installer, il fait donc intervenir différentes ancrages, toujours les mêmes. Elles mettent en place un rituel, chaque jour renouvelé pour recréer les mêmes conditions favorables à l'écriture.

Ce rituel, c'est un lieu spécial, un siège spécial, un stylo spécial, une encre spéciale, un silence spécial, une heure spéciale, une solitude spéciale, etc. qui le crée. Nous sommes là, au cœur du fondement de la technique de généralisation des ancrages : la stratégie du déjà vu. L'utilisation de l'ancrage implique, en effet, la répétition de son utilisation.

Une part importante de la réussite des meilleurs passe par le déjà vu, la répétition, la reproduction. L'ancrage de ressources a donc une place de choix dans les stratégies d'excellence.

Ancres kinesthésiques (gestes, mouvements, attitudes, positions)

Le corps et les gestes parlent. Ils communiquent et génèrent des états mentaux particuliers. Ils ont, eux aussi, le pouvoir d'ancrage.

Il est évident que nos gestes, nos mouvements et nos attitudes fonctionnent également comme des ancrages et ces ancrages sont kinesthésiques.

Les mains par exemple sont des ancrages puissantes. Posée à plat devant soi, légère et détendue, la main induit le calme ! Le poing fermé, martelant le bureau devant soi, de façon bruyante, déclenche l'énergie, voire plus, la colère !

Les mâchoires sont également des ancrages. Serrées puissamment, elles induisent énergie, excitation et stress. Relaxées volontairement, elles installent le calme dans les moments les plus difficiles à gérer.

Visage et mains sont des ancrages kinesthésiques fortement inductrices de calme, si l'on sait les relaxer, les détendre. Les réflexes-relaxation les plus puissants sont localisés au niveau du visage et des mains. La raison est simple, elle est scientifique. En effet, la représentation corticale des territoires sensitifs montre une hypertrophie des zones du visage et des mains. Voici donc deux zones privilégiées pour y induire des ancrages de ressources de calme ou, au contraire, d'énergie.

La démarche, également, joue le rôle d'ancre. Marcher à vive allure déclenche l'énergie, surtout si le corps est redressé et vibre sous l'effet des impacts répétés du talon ferré résonnant bruyamment sur le sol et que le regard est intensément fixé vers l'avant. Au contraire, une démarche ralentie déclenche le calme, surtout si le pied se pose léger sur le sol, corps souple et regard flottant.

Ce sont ces mêmes états mentaux que le corps peut déclencher en grimpant les escaliers quatre à quatre (énergie, mouvement, vitesse), ou en prenant l'ascenseur (calme, silence, immobilité).

Autres gestes qui calment ? La main dans la poche au moment où je m'emballe dans mon exposé et que j'éprouve, en réaction, le besoin de me contrôler. Le sourire joue le même rôle. Cette mimique que j'installe sur mon visage à un moment particulier de la négociation joue le rôle d'une ancre qui me calme et me détend, tout en renforçant le relationnel avec mon interlocuteur.

Dernière ancre kinesthésique dont la puissance en fait une ancre à recommander à tous. La respiration ventrale ou abdominale est une des plus puissantes ancres de calme.

Ancres visuelles

La contemplation de photos ou de posters déclenche chez certains, selon leurs prédispositions, des états mentaux positifs de calme, d'énergie ou de confiance. Il suffit pour être convaincu de l'importance que certains accordent à ces stimulations, à ces ancres visuelles, de repérer les photos ou les posters qui trônent dans les endroits familiers où vous évoluez quotidiennement. Repérez à votre domicile ou dans votre bureau, la place qu'occupent les photos de famille et de vacances, les posters, les tableaux, etc.

Quelle est l'importance de la part iconographique dans votre environnement personnel et professionnel. Dis-moi ce que tu vois et ce que tu regardes et je te dirai qui tu es.

C'est encore une ancre visuelle qui est à l'œuvre dans le choix que font certains d'entre nous qui, lorsqu'ils quittent leur bureau, choisissent volontairement pour rentrer chez eux un itinéraire qui, bien que plus long, leur offre la possibilité de contempler un paysage agréable (forêt, bois, lac, bord de rivière ou chemin de halage). La beauté du paysage joue manifestement le rôle d'une ancre visuelle dont l'effet est déclencheur de calme et de détente. Voici une ancre visuelle à utiliser dans le SAS de décompression de fin de journée professionnelle et de début de journée privée.

Les ancres habitent nos habitudes de fête et d'apparat. Mais ce déjà vu, ces répétitions sont-elles toujours positives ? En avons-nous fait avec le temps, des alliées pour nous installer dans des états mentaux performants, indispensables à la qualité de nos actions, quel qu'en soit le contexte ou le moment. Si nous avons la conviction que nos ancres sont positives parce qu'elles déclenchent en nous le calme, l'énergie et la confiance, leur réutilisation doit être encouragée, c'est un gage de succès.

La variété des ancres est infinie

Giono, le célèbre écrivain, avait toujours un livre ouvert sur sa table de travail. Il l'emportait chaque fois qu'il partait en déplacement. Il s'agissait du *Triomphe de la vie de Don Quichotte*. Giono puisait dans cette ancre, tout à la fois calme, confiance et énergie. Ce livre était une ancre cocktail, capable de générer simultanément les trois états mentaux fondamentaux.

Certains égrènent des chapelets ou jouent avec les boules chinoises pour trouver le calme et la concentration. Encore des ancres !

Tel dirigeant d'entreprise trouve de la confiance dans l'utilisation d'une antenne télescopique lui permettant de commenter à distance les transparents projetés sur l'écran. Certains ressentent de la confiance en observant ou en manipulant le petit canif qui repose au fond de leur mallette ou de leur poche.

Celle-ci, qu'il fasse beau ou gris, chausse ses lunettes de soleil en quittant son bureau. Cette ancre déclenche pour elle le signal de la fin de la journée de travail. Originalité, efficacité ? Efficacité, certainement !

Enfin, celui-ci, selon qu'il conduise vite et puissamment ou au contraire lentement et en douceur, crée en lui du calme, ou à l'inverse, de l'énergie.

La musique est comme la voiture, une ancre mixte capable de créer soit du calme, très calme (radio nostalgie) ou à l'inverse, de l'énergie, très énergique (radio énergie). Même la cigarette joue le rôle d'ancre pour certains qui l'utilisent à des moments particuliers de la journée pour accroître leur vigilance ou leur concentration. La neurobiologie donne à ce sujet une explication scientifique. Des chercheurs new-yorkais viennent d'élucider les subtilités biochimiques qui expliquent le pouvoir euphorisant de la nicotine sur le cerveau qui agit en amplifiant la communication entre ses cellules¹³.

L'un des intérêts de la généralisation des ancres, que nous n'avons pas encore mentionné, est la rapidité avec laquelle l'ancre agit. L'effet mental est immédiat, d'où l'intérêt de faire un inventaire exhaustif des ancres positives que nous utilisons ou que nous pourrions utiliser.

Pour conclure, il est clair, qu'avec l'habitude, l'effet de l'ancre peut être assimilé à un effet placebo. Quoi qu'il en soit, au-delà de l'effet placebo, les caractéristiques physiques et émotionnelles de l'ancre provoquent des effets qui, eux, sont parfaitement objectivables. Les vibrations que provoquent dans le corps, l'attaque du talon ferré sur le sol sont réelles, de même que le volume de la musique que nous poussons à fond, pendant notre trajet-voiture.

Nous pouvons ainsi nous déplacer, quel que soit le contexte, professionnel, personnel ou sportif et la situation dans laquelle nous sommes impliqués, avec une mallette pleine d'ancres, c'est-à-dire pleine d'images, de sons, de mots ou de sensations ressources.

13. *Courrier international*. « Fumeurs, voici pourquoi vous aimez la nicotine ». N° 258, 12-18 octobre 1995.

Changement d'histoire de vie

Le changement d'histoire de vie utilise plusieurs des techniques présentées précédemment, c'est-à-dire les états associés et dissociés, les deux modalités VMD et VMA de la visualisation mentale, de même que l'ancrage de ressources, dans sa version généralisation des ancrés.

Nous connaissons tous dans notre entourage des personnes en situation d'échec et dont l'échec semble être la répétition d'échecs antérieurs. Cette situation les rend particulièrement vulnérables et compromet leurs projets d'avenir. Que faire lorsqu'on a vraiment le sentiment de rejouer ainsi, répété dans le temps, le même scénario d'échec, d'abandon ou de conflit ?

La réponse est tout entière dans l'utilisation de la technique du *changement d'histoire de vie*.

- 1. La première étape** consiste à identifier dans son scénario de vie, les quatre ou cinq échecs les plus déterminants, en commençant par le plus récent et en régressant vers le plus ancien. Il convient également de repérer, durant cette identification, une filiation, un fil conducteur entre ces différents échecs.
- 2. La deuxième étape** consiste à identifier, à prendre contact et à activer les ancrés et les ressources les plus puissantes dont le sujet dispose aujourd'hui : états mentaux positifs divers et cocktail de la réussite : calme, énergie, confiance.
- 3. La troisième étape** consiste à retourner dans son passé en se recalant tout d'abord dans l'expérience négative la plus ancienne, dans l'échec le plus ancien de la série identifiée. Le sujet revisualise en VMD tout d'abord cette première scène, et transmet à celui qu'il était dans ce passé, toutes les ressources qu'il n'avait pas alors, mais dont il dispose aujourd'hui. Le résultat est évident, l'issue de la scène se transforme, l'expérience se modifie, l'échec laisse place à un comportement plus adapté. Il est temps alors de passer en VMA pour stocker ce scénario positivement modifié dans la mémoire, et troquer l'ancien souvenir contre le nouveau.
- 4. La même procédure** est reproduite pour la deuxième expérience, puis pour la troisième, la quatrième, etc. en remontant ainsi jusqu'à la plus récente.

L'histoire de vie du sujet est ainsi progressivement et positivement modifiée à travers les transformations successives de toutes ces expériences négatives qui contaminent son existence actuelle et compromettent sa projection optimiste dans l'avenir.

Marie est prise depuis de nombreuses années dans la répétition d'un scénario d'injustice. La technique du changement d'histoire de vie lui permettra de modifier le souvenir de cinq événements-clés de son existence où elle a particulièrement souffert de ce sentiment d'injustice. Les ressources qui lui permettront de changer l'effet négatif de ces souvenirs sont le calme, la confiance en elle et l'attention dirigée vers l'extérieur et vers les autres.

Les cinq événements personnels identifiés par Marie sont les suivants :

- à 25 ans : verdict injuste des entraîneurs qui ne la sélectionnent pas pour les championnats du monde,
- à 22 ans : malgré d'excellents écrits, une U.V. ne lui est pas accordée du fait de son manque d'assiduité à ce cours,
- à 18 ans : son bac français n'est pas récompensé par ses parents comme elle pensait le mériter,
- à 16 ans : en raison de sa petite taille, elle n'est pas sélectionnée dans l'équipe de France de basket-ball, malgré les performances remarquables qu'elle réalise,
- à 6 ans : elle est punie injustement par son père, à cause de son frère qu'elle a protégé.

La technique du changement d'histoire de vie sera également utilisée avec profit dans le cas de Jane qui, à l'occasion de conflits professionnels avec ses collaborateurs, prend conscience de la répétition dans le temps d'un scénario conflictuel. Ce conflit professionnel lui servira, en quelque sorte, de révélateur.

Elle identifie ainsi trois conflits majeurs avec son entourage :

- à 23 ans : elle se marie contre l'avis de ses parents,
- à 16 ans : elle choisit d'entrer en terminale B, alors que ses parents la poussent à faire une terminale C,
- au cours de sa dixième année, elle aura un comportement particulièrement rebelle en classe, qui l'amènera à s'opposer violemment à l'autorité de sa maîtresse et de ses parents.

La technique du changement d'histoire de vie est particulièrement recommandée aux personnes qui ont une orientation temporelle marquée vers le passé. Afin de jouir du présent et de pouvoir construire des projets d'avenir, il leur faut d'abord séjourner dans le passé pour le transformer.

Les techniques du VAKO

Les techniques du VAKO s'appuient sur l'utilisation et la combinaison des différents systèmes de représentation sensorielle de l'information.

Dans le VAKO, trois des quatre systèmes sont massivement utilisés. Il s'agit du V, du A et du K.

Les techniques du VAKO se différencient entre elles, selon la nature des systèmes sélectionnés (V ou A ou K), et selon la ou les variables retenues (positive ou négative, interne ou externe).

Nous présenterons successivement les techniques suivantes :

- la technique de changement de registre sensoriel,
- la technique de commutation à l'intérieur du même registre sensoriel,
- la technique du changement de locus de contrôle,
- les submodalités.

Technique de changement de registre sensoriel

Cette technique consiste à transformer un état mental négatif provoqué par une image négative (V⁻), une pensée négative (A⁻), une sensation, une émotion ou un sentiment négatif (K⁻) en un état positif, ou neutre appartenant à un autre registre sensoriel ou à la combinaison des deux autres registres sensoriels. Elle permet de contrôler les états mentaux négatifs en utilisant toute la variété des registres sensoriels.

Cette technique apprend à jouer du clavier du VAKO et à développer l'habileté à changer simultanément de registre sensoriel et de tonalité affective. Elle entraîne à la commutation d'un état mental négatif à un état mental positif ou neutre. De nombreuses possibilités de commutation existent donc :

- V⁻ → A (+ ou neutre)
- K (+ ou neutre)
- A + K (+ ou neutre)
- A⁻ → K (+ ou neutre)
- V (+ ou neutre)
- K + V (+ ou neutre)
- K⁻ → V (+ ou neutre)
- A (+ ou neutre)
- V + A (+ ou neutre)

Ainsi, un commercial qui a un monologue intérieur négatif (A⁻), juste avant une négociation périlleuse se branchera sur une sensation positive de calme ou de détente (K⁺) déclenchée par la respiration abdominale par exemple. Pour se brancher sur l'état de détente, l'ancrage de ressources ou la généralisation des ancres dont nous avons traité plus avant, est parfaitement indiqué.

De même, un athlète qui est dans un état mental négatif de stress et de doute (K⁻) juste avant une compétition visualisera une image positive (V⁺) de lui-même dans une compétition précédente réussie, afin de basculer immédiatement dans de la confiance (K⁺).

La technique de changement de registre sensoriel sature l'espace mental du sujet en positif et le vide ainsi du négatif qui s'y était installé. Cette technique est particulièrement conseillée pour optimiser le contrôle des pensées négatives (A⁻).

Beaucoup d'entre nous ruminent en effet, fréquemment, des pensées négatives et ressassent un passé proche ou lointain de déception, de conflit ou d'échec, sans pouvoir s'en distraire ou l'interrompre. Cette production incoercible de pensées négatives est une source de fatigue qui gêne considérablement la concentration.

Faire passer le sujet de A⁻ à V⁺ ou à K⁺ ou à V⁺ + K⁺ permet de couper le son de sa radio mentale émettant sur une station négative et captant des ondes négatives. Cette technique ramène le volume du son à zéro. La bascule sur le positif permet par ailleurs de libérer la confiance en soi que l'émission des pensées négatives parasitait. La bascule sur du K⁺ ou du V⁺ augmente également la concentration et l'attention, surtout si K⁺ correspond à des sensations précises parfaitement localisées, cor-

poelles ou respiratoires, et si V^+ stimule la perception d'un détail précis ou d'un élément spécifique de l'environnement (technique de focalisation de l'attention).

C'est le cas du tennisman qui après un point perdu, et pour couper le son de sa radio mentale négative (A^-) déclenchée par la déception, se concentre intensément sur le cordage de sa raquette (V^+) ou kinesthésiquement sur sa respiration ventrale (K^+) en regagnant d'un pas mesuré le fond du court.

Si certaines techniques font, comme nous venons de le voir, changer le sujet de registre sensoriel, d'autres opèrent la commutation à l'intérieur du même registre, en basculant tout simplement du négatif vers le positif.

Technique de commutation à l'intérieur du même registre sensoriel

À l'intérieur du même registre sensoriel interne, la technique consiste à commuter de la variable négative à la variable positive. On identifie donc, les trois techniques de commutation suivantes :

$V_i^- \rightarrow V_i^+$

$A_i^- \rightarrow A_i^+$

$K_i^- \rightarrow K_i^+$

La technique de commutation du visuel interne négatif (V_i^-) au visuel interne positif (V_i^+) porte en PNL le nom de swich : $V_i^- \rightarrow V_i^+$

Le swich consiste à remplacer une image mentale négative déclenchant un état mental limitant, en une image mentale positive, installant au contraire le sujet dans un état mental positif et confiant. Le swich est une technique de gestion efficace des images mentales négatives dont l'effet sur le comportement est limitant.

Édith fait du canoë-kayak en compétition, au plus haut niveau depuis, plusieurs années. Elle garde, depuis la saison 1983-1984, une très forte appréhension des portions de rivière où le courant est violent et les rouleaux impressionnants.

À cette époque, sur ce type de rivière, son embarcation s'est renversée et elle est restée bloquée un certain temps sous l'eau, entre deux rochers, avant de pouvoir se dégager. Depuis cet incident, la vision d'un énorme rouleau, aussi bien à l'entraînement qu'en compétition, déclenche immédiatement en elle une image mentale négative. Elle se voit coincée sous son bateau renversé, immergée dans l'eau bouillonnante, et l'angoisse l'envahit. Cette angoisse limite considérablement son efficacité. Il est donc devenu indispensable de la contrôler et le moyen utilisé sera le swich.

La technique du swich a consisté :

1. À déterminer avec précision les caractéristiques de cette image négative, sa taille, sa couleur, son contenu, etc., en d'autres termes, ses submodalités.

2. À trouver une image ressource, une image positive concurrente de l'image négative. Édith possède cette image dont l'intérêt est de montrer une certaine proximité avec l'image à modifier. C'est une image où elle se voit traverser un rouleau avec de très bons appuis sur l'eau, sûre d'elle-même et la pagaie bien placée.

3. À partir de là, la technique est simple. Édith évoque l'image négative, en réduit la taille et y supprime la couleur au profit du noir et blanc.

4. Puis Édith place dans le coin en bas et à gauche de cette image, l'image positive en couleurs, laisse cette image s'agrandir rapidement pour recouvrir complètement l'image négative et occuper ainsi tout l'espace mental. Cette opération est répétée une dizaine de fois, pour créer un automatisme où l'imagerie négative déclenche instantanément l'image positive.

5. Une fois cet automatisme créé, le simple test d'évocation de l'image négative montre que celle-ci s'est considérablement dégradée. Le déclencheur visuel de l'état mental négatif a été détruit au moyen du switch. V^- a été dissous et remplacé par V^+ .

La technique du switch illustre bien le modèle cognitif de la PNL (fig. 20). La modification des cognitions négatives, et plus précisément celles des images négatives (telle qu'elle a été illustrée par Édith) permet d'activer le processus cognitif de l'accommodation. Ce processus agissant à rebours modifie, à son tour, les schémas négatifs responsables du traitement inapproprié de la réalité et y stocke une nouvelle expérience, revue et corrigée.

La commutation peut également s'effectuer de l'auditif interne négatif (A^-) vers l'auditif interne positif (A^+).

$$A^- \rightarrow A^+$$

Il s'agit là d'une technique de gestion des pensées négatives qui consiste :

1. dans un premier temps, à identifier précisément leur contenu.
2. Puis ces pensées sont remplacées une à une par leurs concurrentes positives, puisées dans le stock des croyances positives que le sujet possède sur lui-même, sur autrui ou sur le monde. Si le stock est incomplet, la croyance positive doit être créée avec l'aide du trainer. Cette création nécessite de respecter l'écologie interne du sujet, de s'alimenter à ses expériences de réussite et de transformer, mot à mot, la pensée négative en formulation positive et dynamique.

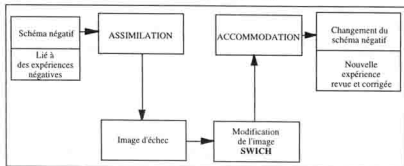


Figure 20 - Le modèle cognitif du switch

3. Enfin, projeté mentalement dans la situation qui habituellement génère des pensées négatives, le sujet s'entraîne à répéter son nouveau dialogue interne positif. Cette technique mentale, effectuée en état de relaxation, facilite la greffe et donne d'excellents résultats.

La commutation peut enfin s'effectuer du kinesthésique interne négatif au kinesthésique interne positif.

$$K^- \rightarrow K^+$$

Il s'agit là d'une technique de transfert de sensation qui est souvent utilisée dans la gestion de la douleur, de la souffrance, et qui est nommée substitution sensorielle de la douleur. Elle consiste, au moment où la souffrance se manifeste en un endroit précis du corps, à localiser une sensation positive, présente dans une autre partie du corps, hors de la zone douloureuse. Au moment où, à la fin du marathon, la douleur dans les cuisses ou dans les mollets devient trop vive, il est possible de trouver dans les épaules, dans la nuque, dans le dos, sur le visage ou dans les mains, une sensation positive d'énergie ou de relâchement sur laquelle focaliser son attention jusqu'à l'arrivée. Cette technique revient à défocaliser l'attention d'une zone corporelle où siège la douleur, pour l'orienter vers une autre zone corporelle où siège une sensation différente, positive ou neutre.

Technique de changement de locus de contrôle

Différente des deux techniques précédentes, cette technique consiste, dans un même registre sensoriel, visuel, auditif ou kinesthésique, à commuter cette fois-ci du mode interne au mode externe, c'est-à-dire à passer d'une gestion du monde intérieur à une gestion du monde extérieur. Ainsi une image mentale négative d'échec (V_i) sera remplacée par la visualisation volontaire d'un objet extérieur stimulant ou d'une personne positive de notre entourage (V_e^+).

Un monologue intérieur négatif (A_i) sera remplacé par un cri bruyant ou par des paroles stimulantes proférées à fort volume (A_e^+). Cette technique est fréquemment utilisée en tennis.

En tennis, ce même dialogue interne négatif (A_i) pourra être remplacé par la concentration du joueur sur le son particulier qu'il produit en pinçant et en faisant tinter le cordage de sa raquette (A_e^+).

Enfin, une sensation interne d'apathie (K_i) éprouvée juste avant le départ d'une épreuve, sera remplacée par une gestuelle dynamique (multibonds sur place ou contraction vigoureuse de tout le corps) (K_e^+).

Le panachage des trois précédentes techniques du VAKO, changement de registre sensoriel, commutation à l'intérieur du même système sensoriel et changement de locus de contrôle, peut donner naissance à d'autres techniques, originales et efficaces, en fonction essentiellement de la créativité de chacun.

Gérard est l'un de ces créateurs, comme nous pouvons tous l'être. Fonctionnaire au ministère de l'Éducation nationale, il a pris l'habitude à l'issue de sa journée de travail, de faire à pied le chemin du retour à son domicile : vingt minutes de marche qu'il consacre à faire le vide, à chasser de son esprit toutes les pensées professionnelles obsédantes qui pourraient l'empêcher d'être disponible pour sa femme et ses enfants. Comment s'y prend-il pour y parvenir ? Il mixte sans le savoir les techniques du changement de locus de contrôle et du changement de registre sensoriel. En quittant son bureau il est encore complètement absorbé par ses pensées stressantes professionnelles (Ai, radio mentale négative fonctionnant à plein volume). Pendant sa promenade, il observe et se laisse distraire, visuellement, selon ses propres termes, par l'animation et l'agitation qui règnent autour de lui. Et son regard se pose plus volontiers sur les scènes agréables qu'il croise sur son chemin, deux amoureux qui s'étreignent, un enfant qui joue, des amis en discussion, un pigeon qui picore... Sans s'en apercevoir, il est déjà à la porte de son domicile et la distraction visuelle a fait son œuvre. Ai a disparu pour laisser place à du Ve + (visuel externe positif). En vingt minutes, il est passé de Ai à Ve*. Il a basculé du stress initial à un état mental positif et il est prêt à présent, à jouer son rôle de père et d'époux, attentif à son entourage familial.

Dans cet exemple, Gérard dévoile sa créativité personnelle et sa capacité à s'extraire du stress professionnel pour s'installer dans un état mental propice au démarrage de sa journée privée et familiale. Il illustre ainsi la qualité de son SAS mental, de ce SAS qu'il a su concevoir entre la fin de sa journée de travail et le démarrage de sa journée privée. Vingt minutes pour que son SAS donne les effets attendus : la création d'un état mental positif, de calme, de détente, de disponibilité et d'ouverture sur autrui.

Ce SAS de fin de journée de travail est destiné, certes, à retrouver le calme, après le stress et l'excitation du travail, il est destiné également à s'extraire progressivement des préoccupations internes et des pensées professionnelles pour s'orienter, de plus en plus positivement, vers l'extérieur.

Le SAS de Gérard illustre parfaitement ce mécanisme qui le fait passer du repli soucieux sur soi-même à une ouverture, résolument positive sur l'extérieur.

Le panachage des techniques du VAKO, tel que Gérard l'a illustré, favorise ce mécanisme qui est essentiel dans le fonctionnement performant du SAS de fin de journée professionnelle. C'est ce mécanisme qui est encore à l'œuvre, lorsque, juste avant d'ouvrir la porte de son domicile, Gérard traverse lentement son jardin. Il prend, pendant ce court instant, le temps de contempler le vert cru de son gazon (Ve +) et de se laisser totalement absorber par la beauté et les couleurs du massif de fleurs qu'il a harmonieusement composé (Ve+). Cette dernière illustration, nous pourrions l'intituler : « Des effets du jardin sur la qualité du SAS de fin de journée professionnelle » ou bien « Des effets du jardin sur la qualité du SAS de démarrage de journée privée ».

Les submodalités

Les techniques du VAKO utilisent, comme nous venons de le constater, trois registres sensoriels fondamentaux, le visuel, l'auditif et le kinesthésique, selon des modalités extrêmement différenciées et dont le panachage favorise la création de nouvelles techniques. Les techniques du VAKO favorisent la commutation d'un registre sensoriel vers l'autre ou bien, œuvrent au sein d'un même registre, chacun d'eux pouvant s'orienter vers une tonalité soit négative, soit positive, ou bien fonctionner sur un mode interne ou externe (fig. 21).

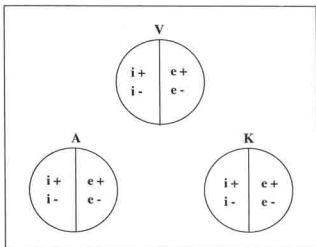


Figure 21 - Les différents registres du VAKO

Les submodalités constituent notre dernière illustration des techniques du VAKO. L'intérêt des submodalités est qu'elles permettent d'affiner le contenu de chacun des registres utilisés, celui de l'image mentale (Vi) ou de la visualisation extérieure (Ve), de la pensée (Ai) ou de la parole (Ae), de la sensation (Ki) ou du mouvement (Ke). En détaillant le contenu de chacun de ces registres, avec une extrême précision, les submodalités favorisent une intervention sur mesure, parfaitement adaptée au fonctionnement mental de l'individu.

Pour introduire ce chapitre sur les submodalités, démarrons immédiatement par une illustration, celle du Questionnaire de Saint Antoine (QDSA), du nom de l'hôpital qui, à Paris, abrite un centre anti-douleur renommé. Les submodalités, dont il est question ici, concernent la sensation et plus précisément la sensation de douleur.

Au rayon kinesthésique de la PNL figurent toutes sortes de sensations : de détente, de confort, de plaisir, d'effort, de performance, etc. Parmi elles, figure également la sensation de douleur, qui est une sensation globale, aussi les submodalités permettent-elles d'entrer dans le contenu spécifique de la sensation pour mieux la traiter. La spécificité de la sensation optimise sa perception, sa modification et son traitement. Les submodalités sont finalement au registre sensoriel ce que la description spécifique est à l'approche globale de l'information.

Ce questionnaire des submodalités de la sensation de douleur ne comprend pas moins de seize descriptions spécifiques différentes (fig. 22).

1 Battements Pulsations Élancements en éclairs Décharges électriques Coup de marteau	6 Chaleur Brûlure	13 Harcelante Obsédante Cruelle Torturante Supplicante
2 Rayonnante Irradiante	7 Froid Glace	14 Gênante Désagréable Pénible Insupportable
3 Piqûre Coupure Pénétrante Transperçante Coup de poignard	8 Picotements Fourmillements Démangeaisons	15 Énervante Exaspérante Horripilante
4 Pincement Serrement Compression Écrasement En étau Broiement	9 Engourdissement Lourdeur Sourde	16 Déprimante Suicidaire
5 Tiraillement Étirement Distention Déchirure Torsion Arrachement	10 Fatigante Épuisante Éreintante	
	11 Nauséuse Suffocante Syncopale	
	12 Inquiétude Oppressante Angoissante	

Figure 22 - Les submodalités de la sensation de douleur (QDSA)

Après le domaine thérapeutique, illustrons à présent les submodalités dans le domaine sportif :

Carlo, champion de canoë-kayak, spécialiste de l'activité slalom, nous donne un très bel exemple de submodalités appliquées également aux sensations. Ces submodalités nous permettent d'identifier plus aisément sa sensation performante de *plaisir*, celle sans laquelle, il ne peut vaincre. Chez Carlo, le plaisir de naviguer est le résultat d'un savant mélange où se marient quatre sensations, la sensation de

glisse, d'accrochage de la pagaie dans l'eau, de fluidité gestuelle et celle d'être sûr de sa trajectoire.

Nous sommes sur la rivière, restons-y. Les amateurs de rivières sont particulièrement sensibles à la submodalité *couleur de l'eau*. Ainsi pour ces spécialistes, l'eau peut avoir plusieurs couleurs (Ve) : blanche, noire, rouge, bleue, verte ou marron. Cette submodalité couleur est importante pour beaucoup d'entre nous. Certains, par exemple, recherchent les couleurs *automne* et d'autres, une luminosité *crépusculaire* dans leurs images ressources, car c'est ainsi qu'ils déclenchent en eux un effet puissant de détente et de relaxation. Cette précision est essentielle si nous souhaitons les installer dans ces états mentaux positifs. La connaissance des submodalités de l'image, du son et de la sensation est donc un moyen d'influence précieux.

Une autre submodalité puissante de l'image réside dans sa clarté. L'image est-elle sombre ou parfaitement éclairée ? Cette submodalité a été utilisée, avec profit, dans le cas d'un footballeur occupant le poste d'arrière dans l'aire de jeu. Ce dernier se plaignait de la mauvaise qualité de ses dégagements lorsqu'il se trouvait sur le côté droit du terrain, près de sa ligne de but. Droitier, il s'orientait vers la partie gauche du terrain, pour effectuer ses dégagements, lesquels, selon ses dires, manquaient de précision.

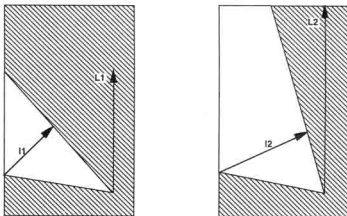


Figure 23 - La submodalité visuelle « clarté »

En le renvoyant mentalement dans ces situations, grâce à la visualisation mentale, nous fîmes avec lui le constat que, dans ce contexte précis, une grande partie du terrain, visualisé avant le dégagement, restait dans l'ombre. Seule une partie res-

treinte (trop restreinte) du terrain était mentalement éclairée. Sa vision du terrain était donc réduite, tant en largeur qu'en profondeur, ce qui diminuait la précision de ses dégagements.

En visualisation mentale, il lui fut demandé d'éclairer la partie du terrain dont il avait absolument besoin, pour optimiser la précision de ses dégagements. Il éclaira, mentalement, davantage le terrain en largeur et en profondeur, et tout s'illumina pour lui, au bénéfice d'une meilleure efficacité technique (fig. 23).

Dernière illustration des submodalités : *le cocktail de la réussite*.

Le cocktail de la réussite est une submodalité qui caractérise le contenu d'un état mental, constitué du mélange subtil de plusieurs sensations. Cette submodalité-cocktail fut celle de Fabien Canu, deux fois champion du monde de judo. Sa réussite en compétition résidait dans le mélange subtil et harmonieux de deux états mentaux différents qu'il savait fabriquer avant la compétition : d'un côté, un état de pression, de tension, de peur, de doute et d'angoisse mélangés, un état d'énergie caractéristique en quelque sorte, et de l'autre côté, un état de confiance.

« Pour créer cette angoisse, je me disais : « Tu as déjà perdu une finale des championnats du monde, tu ne vas pas en perdre deux, tu ne sortiras pas perdant. Tu ne vas pas perdre, tu ne vas pas voir l'arbitre décider pour toi et donner la décision à l'autre. » Et je me le répétais jusqu'à une certaine limite et à un moment donné, je disais, stop. « J'ai ma dose. J'ai atteint la dose exacte de doute, d'angoisse et de peur dont j'ai besoin dans mon mélange. Après, j'installais la confiance... »

La fabrication de ces cocktails d'états mentaux consommés avant la compétition est une véritable spécialité des sportifs. Mais cette technique sophistiquée, gérant grâce à un dosage savamment confectionné, le mélange d'états mentaux différents, est également utilisée par d'autres, des dirigeants, des acteurs, des musiciens, des étudiants, etc. Ces cocktails sont, en fait, consommés par tous ceux qui, à un moment donné, sont en situation d'imminence de performance et ont besoin de créer en eux, cet état mental particulier, le cocktail de la réussite.

Beaucoup d'exemples illustrent, comme chez Fabien Canu, le pouvoir du dialogue interne (Ai) pour installer des états mentaux (Ki) particuliers. Christophe est un jeune pilote de course. Avant le départ de la compétition, il s'installe dans un état mental performant en laissant, pendant, un moment, s'associer en lui des pensées contradictoires, opposées, voire antagonistes : j'y vais (je n'ai rien à perdre, j'ai tout à gagner), je n'y vais pas (j'ai tout à perdre, je n'ai rien à gagner).

C'est exactement ce que Jean-Paul Belmondo ressentait avant la première représentation de *Kean*. « Lorsque le jour est arrivé, je me suis dit : "ce soir, j'y vais" et à cinq heures de l'après-midi, je me suis dit : "Je n'y vais pas". Je suis parti en voiture et j'ai roulé, roulé... en me disant : "Je ne veux pas y aller... Tu vas bafouiller, surtout en attaquant avec ce putain de monologue... Tu vas être ridicule... Y a ta mère et tes enfants dans la salle, tu vas avoir honte..." ».

« Et puis on essaie de se trouver des raisons : "Écoute, tu as été pendu sous des avions et tu pouvais mourir si tu tombais ; là, tu ne mourras pas, quoi qu'il arrive..."

« Et puis je suis revenu et là, dès que je suis entré dans ma loge, ça a été le contraire. C'était parti : l'envie de relever le défi, l'envie de rentrer sur scène, l'envie de gagner. C'est une belle chose, l'envie de vaincre sa peur... ».

En fait, ce qui est remarquable dans les trois dernières illustrations, c'est l'importance donnée dans le cocktail de la réussite à l'ingrédient *angoisse* qui est utilisé pour ses effets a posteriori, énergisants, stimulants et motivants. En fait, l'angoisse, c'est de l'énergie - utile - à condition qu'elle soit contrôlée, puis mélangée à de la confiance. C'est ce mélange là qui est performant.

II.2. LA PNL : MODÈLE DE COMMUNICATION

La communication PNL : la relation à autrui

La PNL propose un modèle concret et complet de communication qui facilite l'apprentissage et la mise en œuvre pratique de comportements relationnels et sociaux experts. Ce modèle permet une triple action dont les effets se conjuguent pour obtenir une efficacité optimale :

- la mise en phase avec son interlocuteur, et ceci à tous les niveaux de la communication : physique, verbal, mental.
- Un recueil extrêmement précis des informations. Le *métamodèle* permet de réaliser un questionnement particulièrement efficace de l'interlocuteur. Il fonctionne comme un outil de recueil d'informations et de sondage des expériences personnelles extrêmement précieux.
- Une conduite ou un guidage verbal sur mesure de l'interlocuteur vers des états associés ou dissociés particuliers, propices à la stimulation mentale, à l'apprentissage et au changement. La PNL fonctionne ici comme un outil d'influence positive de l'interlocuteur.

La PNL permet donc à A dans sa communication avec B :

- de se mettre en phase avec lui (synchronisation),
- de le sonder et de s'informer auprès de lui (métamodèle),
- de le guider et de l'influencer positivement en l'installant, selon les besoins et les objectifs de l'entretien, dans des états mentaux associés ou dissociés.

La mise en phase ou synchronisation

Prenant en compte tous les niveaux de la communication, la PNL permet à un individu de se mettre en phase avec son interlocuteur et d'établir avec lui, selon la terminologie PNListique, un *rapport* de qualité.

Qu'est-ce que le rapport, et comment l'établir ?

Établir le rapport, c'est créer une relation de confiance et de reconnaissance mutuelle avec son interlocuteur, c'est être à l'écoute, c'est installer l'empathie, c'est-à-dire la capacité de se mettre à la place de l'autre, c'est partager avec lui son modèle intime du monde.

La PNL produit l'*effet caméléon*, effet de mimétisme qui agit aux niveaux non verbal et verbal.

Pour établir et maintenir ce rapport, la PNL utilise la *synchronisation* où tous les modes de communication interviennent. Cette synchronisation favorise la mise en

phase avec autrui, stimule échange et écoute réciproques, et permet d'obtenir, dans la relation émetteur/récepteur, la meilleure balance possible entre les signaux non verbaux, verbaux et mentaux respectivement échangés.

La synchronisation non verbale ou de niveau 1

Elle consiste à reproduire les caractéristiques externes du comportement physique de l'interlocuteur.

Macrocomportements : posture générale du corps, rythme et amplitude des mouvements du corps ou de la tête...

Microcomportements : expressions du visage, ton, rythme et volume de la voix, rythme et amplitude de la respiration...

Quel plus bel exemple de synchronisation respiratoire que celle observée par les seuls initiés du sumo, le plus célèbre des arts martiaux japonais, et qui savent que lorsque l'arbitre donne le signal du début du combat, trois respirations sont parfaitement synchronisées : celle de l'arbitre et celle des deux combattants.

C'est cette même synchronisation de la respiration qui caractérise la poussée collective de la mêlée en rugby. La force et la cohésion s'unissent dans la même expiration.

La synchronisation non verbale peut être :

- complète : reproduire l'ensemble de la posture corporelle de l'interlocuteur,
- partielle : refléter uniquement la position du bas ou du haut du corps,
- transposée (rythmer de la main, la respiration du sujet) ou bien déplacée, les bras de l'un sont croisés, lorsque l'interlocuteur a croisé ses jambes.

Pour maîtriser la synchronisation non verbale, il convient d'acquérir une grande flexibilité comportementale. Il faut être capable de refléter aussi bien une posture rigide qu'une posture relâchée, de se synchroniser aussi bien avec un banquier anglais qu'avec un commercial italien, avec un investisseur japonais qu'avec un promoteur allemand. Il faut donc s'entraîner pour développer cette capacité et pour qu'elle s'exprime avec naturel.

La synchronisation verbale ou de niveau 2

Cette synchronisation s'opère tout d'abord de façon globale. L'accord porte évidemment en premier lieu sur le thème général de la discussion et des échanges (sujet d'inquiétude commun, prise de conscience partagée des risques, recherche collective de solutions...), ainsi que sur les critères de l'interlocuteur. Se synchroniser sur les critères, c'est se synchroniser sur ce qui est important pour l'interlocuteur, c'est-à-dire adhérer à ce qui est fondamental pour lui. Est-il intimement convaincu que la réussite est personnelle et solitaire ? Est-il au contraire à la recherche d'une réussite en équipe, où la cohésion, le partage et le facteur humain sont essentiels ? Le partage des mêmes critères est évidemment un atout majeur de la synchronisation dans la communication.

La synchronisation verbale s'opère également de façon très spécifique sur l'extrême détail du contenu des échanges, sur ce que la PNL nomme les prédicats. Cette synchronisation nécessite au cours de la discussion de repérer l'appartenance précise du vocabulaire et des mots utilisés par le sujet au registre, soit visuel (V) (vocabulaire usuel : voir, regarder, image, clair, flou, horizon, etc...), soit auditif (A) (vocabulaire usuel : entendre, écouter, bruit, tonalité, crier, questionner, etc.), soit kinesthésique (K) (vocabulaire usuel : sentir, toucher, tact, contact, pression, chaleureux, fort, dur, excité, etc.). La synchronisation consistera par exemple, si le sujet utilise abondamment les prédicats du registre visuel, à employer des expressions verbales telles que clarifier la situation, idée lumineuse, visualiser ou éclairer la voie etc.

L'identification de ces différents prédicats est passionnante, car les illustrations sont innombrables. Ainsi, le poète fait-il chanter les mots dans sa tête (A), mais ne parle-t-on pas aussi d'un langage imagé (V). En fait, les mots peuvent avoir indifféremment une connotation auditive ou visuelle et selon que l'on est, *visuel* ou *auditif*, les mots auront plutôt tendance à évoquer en nous des images ou à faire résonner des sons. L'écrivain écoute souvent dans sa tête la résonance des mots, mentalement répétés. Il est très sensible à la qualité sonore de mots qu'il écrit et lit. Cette dualité auditive et visuelle du mot, on la trouve merveilleusement illustrée chez l'écrivain Patricia Highsmith, dont plusieurs romans ont été portés au cinéma et à la télévision. « Quand j'écris, je ne pense jamais en termes de télévision ou de cinéma... On sait que je ne suis pas bonne pour le visuel. » Cette dualité auditive et visuelle du mot est précieuse à l'école. Elle facilite l'apprentissage.

Poursuivons les illustrations et entrons dans l'univers de l'œnologue qui utilise d'autres prédicats sensoriels. Il nous apprend à découvrir le vin, avec la bouche certes, mais aussi avec les yeux, le nez, le cœur. Son univers sensoriel utilise tous les canaux de la sensorialité : gustative (G), kinesthésique (K), olfactive (O), visuelle (V), et ses mots (A) enfin, prouvent son amour du vin. Il sait, en effet, en parler.

« Pour goûter (G) le vin, il faut être sensible et réceptif (K). La dégustation (G) éveille le plaisir des sens (K). Le vin, c'est la saveur (G) et des arômes (O), ça se ressent viscéralement (K). Le vin a une belle robe (V) et dégage ses arômes (O). Avec le vin, les esprits s'aiguisent (K), les mots d'esprit fusent (A/K) et le plaisir s'installe (K). Les arômes se marient, les parfums (O) se prolongent. »

Les meilleurs œnologues nous apprennent finalement qu'avant d'être une affaire de goût (G), le vin est une affaire d'œil et de robe (V), de nez et d'arôme (O), arôme de fruit, de cassis, de réglisse ou de pruneaux. Et, lorsqu'enfin le palais s'imprègne de vin, l'œnologue découvre le moelleux, l'acide, l'amertume, la chaleur ou l'onctueux de son breuvage. Il se laisse alors envahir du plaisir du vin.

Chez certains, ce sont les prédicats kinesthésiques qui prédominent, et leurs expressions les dévoilent :

« Nous penchons pour ce candidat. »

« Nous nous appuyons sur un schéma erroné. »

« Ce qui entrave ma réflexion, c'est... »

« Je me plonge souvent dans la lecture. »

La synchronisation sur les prédicats d'une personne donnée nécessite d'identifier rapidement quel est son système de représentation sensorielle dominant, tout en sachant que les autres systèmes, naturellement, sont également présents.

La PNL possède un moyen original pour identifier ces systèmes. Il est en effet possible de vérifier au moment même où votre interlocuteur s'adresse à vous, à quel type d'informations il est en train d'accéder : visuelle, auditive, ou kinesthésique ? Comment ? Et bien, avec le fameux mouvement des yeux.

Le mouvement des yeux ? Est-ce possible ? Le mouvement des yeux est à la PNL ce que la catalepsie du bras est à l'hypnose, il appartient à son folklore. En quoi cela consiste-t-il ?

Grâce au mouvement des yeux la PNL prétend déterminer le contenu de l'information à laquelle est en train d'accéder le sujet (fig. 24).

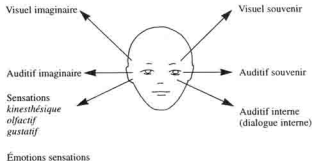


Figure 24 - Les différents modes d'accès visuel à l'information mentale

- Un mouvement des yeux vers le haut signifierait l'accès à une information visuelle, image souvenir, remémorée si le regard monte vers sa gauche, image construite, créée, inventée, imaginaire si le regard monte vers sa droite. Lorsque le sujet est en VMD, c'est donc ce mouvement qu'opéreraient ses yeux, confirmant que sa vidéo mentale est allumée et qu'elle fonctionne sur un mode dissocié.
- Un mouvement des yeux vers le bas signifierait l'accès à plusieurs types d'informations. Si ce regard descend vers sa gauche, le sujet est en dialogue intérieur,

en auditif interne, à l'écoute de sa propre radio mentale. Si ce regard descend vers sa droite, cela signifie que le sujet est branché sur ses sensations kinesthésiques, corporelles, musculaires ou viscérales, ou en contact avec ses émotions, ses sentiments, ou ses sensations olfactives ou gustatives. En VMA, c'est donc dans cette direction que le regard serait orienté.

- Un mouvement latéral des yeux signifierait que le sujet entend mentalement des bruits d'objets divers ou des paroles d'autres personnes. Si le regard se déplace vers sa gauche, c'est que le sujet accède à un son ou un bruit connu, déjà entendu et mémorisé. Si le regard se déplace vers sa droite, le sujet accède alors à un son ou un bruit construit, imaginé, inventé, non stocké dans sa mémoire.

La synchronisation mentale ou de niveau 3 : les métaprogrammes ou fonctionnements mentaux

Dans l'un des chapitres précédents, nous citions l'exemple d'une maman promenant ses jumeaux dans une poussette.

La réaction opposée des deux passantes que nous avons présentée alors, montre que chacun de nous traite l'information qu'il perçoit sur un mode strictement individuel, en fonction de filtres personnels qui lui font interpréter la réalité sur un mode plutôt que sur un autre.

Dans cet exemple, l'une des passantes, tout absorbée par le sourire des enfants et de leur mère, ne perçoit que les avantages de la situation, tandis que l'autre, repliée sur elle même et sur ses propres soucis, n'en perçoit que les inconvénients. Ces filtres permanents de la réalité, la PNL les nomme métaprogrammes.

Le métaprogramme peut être défini comme une caractéristique stable et comme un style cognitif propre à chaque individu. Il induit un mode de traitement de l'information particulier, singulier, personnel et systématiquement reproduit dans des circonstances analogues ou dans des contextes identiques.

Ces métaprogrammes lorsqu'ils sont identifiés, offrent donc un mode de connaissance fondamental des individus. En effet, connaître les métaprogrammes dominants d'une personne permet de découvrir son mode de fonctionnement mental et d'approcher au plus près son intimité mentale.

Reproduire, modeler ou synchroniser les métaprogrammes de son interlocuteur permet donc de fonctionner sur le même registre mental que lui. Cette synchronisation permet d'établir un rapport d'une qualité exceptionnelle. En effet, la relation se situe à un niveau de profondeur que les deux précédents niveaux de synchronisation n'avaient pas encore atteints.

Il est un domaine où l'utilisation des métaprogrammes est largement répandue, c'est celui de la publicité.

Pour influencer, pour convaincre, pour persuader à des fins commerciales, la publicité se synchronise sur les métaprogrammes collectifs les plus courants de son public, de sa clientèle potentielle.

Il convient de noter là l'intérêt des métaprogrammes qui permettent de réaliser, d'une part une synchronisation individuelle, dans le cadre d'une relation duelle, et d'autre part, une synchronisation collective dans le cadre d'une relation à un large public, à un marché potentiel, à une clientèle, à un électorat.

La publicité illustre ce second type d'intervention. Elle n'est pas la seule dans ce cas. La politique également, et plus encore les as de la politique, savent utiliser les métaprogrammes dans ce sens.

On distingue plusieurs types de métaprogrammes dont la plupart fonctionnent sur le principe de l'appariement, de la dichotomie ou du contraste. Voici ces métaprogrammes dont la majorité sont présentés en duo :

- aller vers/éviter de,
- global/spécifique,
- différence/similitude,
- moi/autrui,
- aller vers/aller contre,
- associé/dissocié,
- accord/désaccord,
- cadre/hors cadre,
- le registre temporel : passé/présent/futur,
- information/non information,
- lieu/non lieu,
- émotion, sensation/non émotion, non sensation.

• Aller vers/éviter de

La métaphore sportive illustre parfaitement ce métaprogramme. Le sportif met en jeu le métaprogramme *aller vers* lorsqu'il va de l'avant, lorsqu'il attaque et lâche ses coups. Il est en *éviter de* lorsqu'au contraire, il les retient et joue sur la défensive. Cette observation est encore plus pertinente lorsque, sur le point de gagner, à la fin du match il accentue, malgré la fatigue et la pression grandissantes, son métaprogramme *aller vers*, en continuant de prendre l'initiative, de mettre la pression et de prendre des risques. Au contraire, il peut brancher son métaprogramme *éviter de*, en jouant défensivement, attendant prudemment les erreurs de l'adversaire, sans prendre lui-même de risques excessifs.

C'est cette même différence qui distingue le joueur qui montre une nette préférence pour marquer des buts, de celui qui préfère défendre. Le premier, tempérament d'attaquant, marche résolument vers le but adverse pour marquer, le second, tempérament de défenseur, empêche l'adversaire de marquer et fait tout pour éviter à son équipe, d'encaisser des buts.

La présence du métaprogramme *éviter de* est souvent justifiée par le caractère « stressogène » du contexte et par le risque inhérent à la situation, que ce risque soit réel ou imaginé. La crainte de l'échec provoque l'activation du métaprogramme *éviter de*. La recherche active du succès correspond, elle, à la mise en œuvre du métaprogramme *aller vers*.

Les deux métaprogrammes ont donc leur utilité. Ils dépendent tout à la fois de la psychologie de celui qui les utilise et du contexte de la situation dans laquelle il s'implique. Ce qui est vrai d'un individu l'est également d'une entreprise ou de toute organisation.

Ainsi, par exemple, lorsqu'une entreprise commande une étude de marché, deux métaprogrammes peuvent être à l'origine de la commande :

- le métaprogramme *aller vers*, afin de savoir. Une parfaite connaissance du public permet de démarrer une action efficace, précisément orientée vers une clientèle ciblée,
- le métaprogramme *éviter de*, afin de se rassurer.

Une fois que le produit est lancé, il convient de vérifier que la stratégie suivie est la bonne, qu'aucune erreur n'a été commise, que les principaux écueils ont été évités et que tout risque est dorénavant écarté.

La stratégie guerrière exige également la mise en œuvre de ces deux métaprogrammes. Le stratège sera en *éviter de* s'aventurer dans des zones à embuscades, forêts, ravins, zones à découvert, mais par contre sera en *aller vers* des lieux qui le mettent en position de force (position surélevée, soleil dans le dos, etc.).

En basket professionnel, l'équipe, en début de partie, est en *aller vers* les partenaires qui démarrent bien. De la même manière, à la fin du match, elle est en *aller vers* ceux qui finissent bien la partie pour les mettre en position de tir favorable. À l'inverse, les joueurs sont en *éviter de* faire la passe décisive à ceux qui terminent mal leurs matchs, car la tension les inhibe et compromet leur efficacité dans les tirs.

Lorsque chez un individu la présence du métaprogramme *éviter de* est observée dans une accumulation de contextes différents (personnel, professionnel, sportif, social, etc.) elle signe probablement l'existence d'une personnalité *évitante*, caractérisée par une hypersensibilité, un besoin excessif de garanties et d'approbations, une faible estime de soi. Si son objectif est la performance ou la réussite, il est alors nécessaire de favoriser la bascule progressive du métaprogramme *éviter de* vers le métaprogramme *aller vers*. Ne dit-on pas avec beaucoup de bon sens, que la meilleure défense c'est l'attaque.

Ces personnalités *évitantes* gagnent donc à développer le métaprogramme *aller vers*. Le moyen le plus simple de favoriser ce développement est de réaliser un training en affirmation de soi. L'affirmation de soi apprend à aller résolument vers autrui, à formuler des demandes, à entrer en relation avec des inconnus, à obtenir de l'information utile de la part de son entourage. Un tel training, en optimisant les habiletés sociales et l'efficacité personnelle, développe le métaprogramme *aller vers*.

Il existe donc entre les métaprogrammes *aller vers* et *éviter de* une différence radicale de dynamique mentale, d'orientation de l'énergie, et cette différence s'illustre, comme nous l'avons vu, dans les domaines les plus divers (personnel, professionnel, social, sportif, politique, publicitaire, etc.).

• Global/spécifique

Le métaprogramme *global* fait appréhender l'environnement, les situations extérieures ou sa propre situation personnelle sur un mode extrêmement général. Il s'exprime à travers des formulations telles que :

« Je suis incapable de réussir par mes propres moyens. » ou bien encore :

« Le monde dans lequel nous vivons est une jungle. Chacun pour soi. »

Le métaprogramme *spécifique* met en branle, au contraire, un traitement analytique, détaillé et extrêmement précis des informations. Voici une présentation du saut à la perche, tout à fait spécifique : « Le saut à la perche se décompose en quatre phases successives : la course d'élan, le piqué de la perche, le renversement du corps et l'esquive de la barre. »

Le sujet *global*, pour se mettre en action, se contentera de connaître le point de départ de l'opération, l'objectif à atteindre et quelques informations intermédiaires essentielles. À l'opposé, pour agir, le *spécifique* aura besoin que vous portiez à sa connaissance, étape par étape, le déroulement logique de l'opération, tout en lui donnant une grande quantité d'informations précises et détaillées.

Le métaprogramme global passe par l'utilisation massive de la vision. Celle-ci favorise en effet la perception synthétique, dynamique et rapide d'un très grand nombre d'informations.

Le développement du métaprogramme spécifique passe davantage par la mise en œuvre du langage et du raisonnement, propice à une longue explication détaillée et organisée.

La bascule d'un métaprogramme à l'autre peut être là aussi, très utile à la recherche de l'efficacité. Nous l'avons réalisée chez une jeune femme dont la perception très globale du malaise personnel n'était guère favorable à sa guérison. Pour elle, le changement était impossible à atteindre car le problème à résoudre était posé de manière trop vaste. Au cours de l'entretien nous profitons d'une perche qu'elle nous tend inconsciemment, une information spécifique qui passe au travers de son filtre global et que nous utiliserons pour l'inscrire dans une logique permettant de dénouer la difficulté. Après avoir expliqué, de façon globale, son incapacité à changer, elle ajoute : « Je sens cependant un progrès. Dans 70 % des cas, je résous actuellement mon problème. »

D'elle-même, elle a donc introduit une différenciation des situations qu'elle rencontre, un argument spécifique que nous allons exploiter en lui proposant de décrire les situations qu'elle résout (stratégies d'excellence : STRATEX) et celles qu'elle ne résout pas (stratégies limitantes : STRATLIM). En approfondissant STRATLIM

nous lui faisons identifier finalement les paramètres responsables de la perturbation, en l'occurrence la présence d'un contexte relationnel très caractéristique.

Nous lui proposons, pour finir, de mettre en œuvre un mode de résolution performant de ce type particulier de situation relationnelle.

Voici, donc, appliquée au domaine thérapeutique, l'illustration d'un changement bénéfique de métaprogramme, du global vers le spécifique (fig. 25).

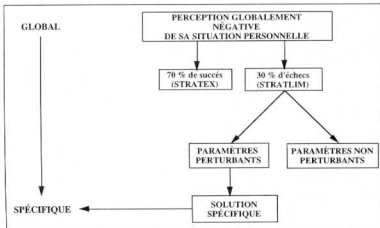


Figure 25 - Changement de registre métaprogrammique

• Différence/similitude

Le métaprogramme *différence* caractérise tous ceux d'entre nous qui font l'effort de se distinguer. Il peut être plus ou moins marqué : originalité du parcours, goût de l'innovation, créativité, anticonformisme, défi...

Publicité et entreprises jouent à fond cette carte de la différence pour influencer le public ou surpasser la concurrence : innovation, imagination, créativité, nouveauté : nouveaux produits, nouveaux services...

C'est ce métaprogramme *différence* que les femmes souhaiteraient, dans leur ensemble, voir à l'œuvre dans l'institution scolaire, alors que le métaprogramme *similitude* des pédagogues continue de véhiculer le même stéréotype : les maths et les métiers scientifiques ne sont pas faits pour les filles. Ainsi, les mêmes illustrations sont-elles systématiquement reproduites dans les manuels scolaires où l'on voit que pour définir un angle, l'homme pose une échelle contre un mur et que pour illustrer les additions, la femme va au marché avec son porte-monnaie. Ce méta-

programme *similitude* des manuels scolaires est peut-être l'une des raisons pour lesquelles, des milliers de femmes sont encore écartées des métiers de l'industrie.

Le métaprogramme *similitude* est donc marqué par la reproduction, la répétition, le déjà vu, le conformisme.

Patrick Sébastien, dissertant sur son métier, faisant remarquer qu'à la télévision une seule émission peut comporter quarante idées nouvelles, et qu'à l'inverse, la même idée peut-être reproduite dans quarante émissions successives.

Le contraste des deux métaprogrammes, *différence* et *similitude*, est parfois volontairement utilisé. C'est le cas dans cette ancienne pub de Volvo :

« Nouvelle 740 Volvo, certains apprécient que les choses évoluent. J'étais très attaché à ma 740, pourtant j'ai changé... pour une 740 très différente ! La dernière série 740 a une nouvelle robe : sa ligne originale s'est enrichie d'une calandre fine, plus mordante qui surplombe un spoiler tout en courbes. Dans la nouvelle gamme, j'ai choisi la 740 16S : nouvelle, elle ne l'est pas qu'en apparence : sous son capot, un moteur totalement inédit. À propos d'exigences, les miennes sont satisfaites : j'aime que les choses évoluent. »

Mais la publicité de Volvo continue, donnant à présent satisfaction aux conducteurs qui eux fonctionnent en *similitude* :

« D'autres sont contents que rien ne change.

Mon maître a changé sa 740 pour une nouvelle 740. Il assure partout que tout y est nouveau, mais je lui suis reconnaissant de n'avoir en rien changé mes habitudes. Dans sa nouvelle 740, j'ai retrouvé en connaisseur le même confort, le même espace à ma mesure, la même sécurité indispensable à un repos paisible. Mes points de repère en somme. La 740 a conservé intacte sa maniabilité. Sa direction assistée et son encombrement maîtrisé me permettent toujours de descendre devant la porte. Finalement la nouvelle 740 reste une Volvo et moi, je suis fidèle à ce qui ne change pas. »

La publicité de Rank Xerox permet également de satisfaire 100 % de sa clientèle, les *différence* et les *similitude* : « Sous des morphologies différentes, la technologie et les services sont les mêmes. » Un tel message s'adresse bel et bien aux deux publics. Le *différent* apprécie le métaprogramme *différence* du message, le *similitude*, le métaprogramme *similitude* du message.

Que l'interlocuteur soit *différence* ou *similitude*, l'important est de se synchroniser sur son métaprogramme dominant afin de stimuler sa différence ou de rassurer sa similitude. Cette synchronisation vous permet de mieux négocier ou de mieux vendre, mais aussi de mieux enseigner, de mieux éduquer, de mieux soigner, de mieux soulager, de mieux communiquer.

• Moi/autrui

« C'est par chance que j'ai réussi. »

« Je réussis grâce à la bienveillance des autres. »

« On ne peut compter que sur soi. »

« Je n'ai besoin de personne pour réussir. »

Le métaprogramme *moi/autrui* est en rapport avec la perception que nous avons du lieu de contrôle de nos actions et de nos performances. Ce contrôle peut être perçu en soi ou bien, localisé à l'extérieur de soi. Ainsi les sujets dits *internaux* perçoivent les événements et leurs conséquences comme étant sous leur propre contrôle. Les sujets dits *externaux* perçoivent quant à eux, au contraire, les événements et leurs conséquences comme étant sous le contrôle d'autres personnes, de la chance et du hasard.

Les *internaux* disposent donc d'un métaprogramme *moi* dominant, tandis que les *externaux* disposent d'un métaprogramme *autrui* dominant.

La réussite optimum que nous portons tous en nous, qu'un certain nombre d'entre nous vise et qu'un petit nombre seulement atteint, passe par la vitalité d'un métaprogramme *moi* dominant. Celui-ci engendre un puissant besoin d'autonomie, indispensable à la gestion de la performance et à l'atteinte du succès. Pour autant, le métaprogramme *moi* n'est absolument pas incompatible avec un intérêt marqué envers les personnes ou avec la mise en œuvre d'une stratégie relationnelle extrêmement élaborée. Le leader, précisément, est dans ce cas. Il est autonome et, en même temps, il est expert en stratégie relationnelle, sachant s'entourer, recruter ses collaborateurs, les mettre en confiance et leur déléguer des responsabilités.

À l'inverse, lorsque le métaprogramme *autrui* est dominant, et ceci dans plusieurs contextes clés de l'existence (personnel, social, sportif, professionnel...) on peut alors parler de personnalité dépendante. Cette personnalité se caractérise par une tendance à laisser les autres assumer les responsabilités et à subordonner systématiquement ses propres besoins à ceux d'autrui. La personnalité abusivement dépendante manque de confiance en elle et ressent un fort besoin de sécurité et d'approbation. Le chauve qui décide de porter une perruque, le fait-il prioritairement pour lui, car il se sent mieux ainsi dans sa peau (moi) ou le fait-il d'abord pour sa petite amie (autrui) ?

Avant une compétition importante, qu'est-ce qui domine en moi ? Me prouver que je suis capable de le faire (moi) ou bien le prouver à mon entourage (autrui) ?

Après un échec, suis-je déçu de ne pas avoir réalisé ce que je souhaitais (moi) ou de ne pas avoir réalisé ce que les autres attendaient de moi (autrui) ?

Le jeune garçon qui décide de poursuivre le tennis de compétition, le fait-il par conviction personnelle parce qu'il a décidé de réussir une carrière et qu'il y croit (moi), ou pour ses parents qui lui rappellent fréquemment combien ils ont investi de temps et d'argent sur lui ? La stratégie des parents est dans ce dernier cas extrêmement maladroite. En fait, elle dégrade la motivation de leur enfant. Elle déplace le lieu de contrôle de sa motivation de l'intérieur où elle est la plus utile, vers l'extérieur. C'est en effet de l'intérieur que la motivation engendre énergie et rage de vaincre. C'est dans cette énergie interne que tout champion en herbe puise l'élément essentiel à sa future réussite.

Aller vers/aller contre

Le métaprogramme *aller vers/aller contre* est un métaprogramme relationnel et plus précisément, d'implication relationnelle. Il existe en deux versions antinomiques : *aller vers* les personnes/*aller contre* les personnes.

Le métaprogramme *aller contre* est une variante du métaprogramme *aller vers*. Comme ce dernier, il place le sujet en position d'action, non pas pour aller à la rencontre de l'autre, mais au contraire pour se confronter et s'opposer à lui. Il est utilisé pour affronter l'adversaire et également pour prouver à tous ceux qui ne croient pas en vous, qu'ils ont tort.

Ainsi, à l'égard de l'entourage, on peut fonctionner soit :

- en *aller vers* les autres (volonté d'appartenance au groupe, recherche de stimulants relationnels...),
- en *aller contre* les autres (recherche de confrontation, besoin de provocation, esprit de revanche, instinct de domination).

Pour compléter ce métaprogramme nous pourrions citer une troisième modalité relationnelle qui, elle, n'est pas placée sous le signe de l'action.

Il s'agit d'une modalité plus passive : la modalité *éviter* les autres. Éviter qui ? Tous ceux dont l'influence est néfaste ou inhibante pour vous, pour votre motivation, votre créativité.

• Associé/dissocié

L'*associé* est toujours dans ce qu'il fait, au moment où il le fait. On dit d'un joueur de football qu'il est entré dans le match. On sous-entend ainsi qu'auparavant il n'était pas dans le match, et qu'à présent, il est parfaitement concentré sur la tâche qu'il accomplit. L'*associé* est dans l'action, dans le temps d'ici et de maintenant. Le *dissocié*, lui, n'est pas dans ce temps là. Il joue avec le temps, le temps du passé et surtout le temps du futur... Il anticipe, il sait prévoir et se projeter dans l'avenir. Il a une vision claire de son futur, ce qui lui permet d'être fréquemment en contact avec ses scénarios de l'avenir.

Le *dissocié* est plutôt un visuel quand l'*associé* est plutôt un kinesthésique, associé à l'action, au ressenti, au vécu de l'action immédiate. Le *dissocié* est plutôt projeté dans l'avenir, l'*associé* est plutôt immergé dans le présent.

Ainsi pour dissocier une personne associée dans l'instant présent à un vécu négatif, il convient de l'amener à visualiser un futur positif possible. Il s'agit, par exemple, de la guider pour passer d'un présent kinesthésique négatif à la visualisation d'un objectif futur qui lui tient particulièrement à cœur.

• Accord/désaccord

Ce métaprogramme est avant tout lié à l'apprentissage. Le métaprogramme *accord* concerne tous ceux qui ont la capacité de capter, d'éponger, d'absorber l'information à laquelle ils sont exposés. Les métaprogrammes *accord* ont des capacités d'attention très développées et orientées vers les personnes et les choses. Ils se carac-

térisent également par une forte curiosité envers le savoir et envers tout ce qu'ils peuvent apprendre et découvrir. Ils font preuve d'une modestie gourmande à l'égard du savoir. Ils ont soif de savoir, soif d'apprendre. Ils fonctionnent comme de véritables pompes à informations. Ils savent recevoir, complètement, totalement d'autrui. Dans tout contexte d'apprentissage ou d'opportunité d'apprentissage, ils sont, *a priori*, orientés vers l'extérieur, à l'écoute, et d'emblée positivement orientés vers les personnes qui dispensent de l'information, et du savoir. La qualité de leur attention est directement liée à leur motivation fondamentale, accéder au savoir, à la connaissance, à l'information. Les métaprogrammes *accord* se différencient donc radicalement de tous ceux qui, exposés à la même information qu'eux, affichent, *a priori* sans savoir, ni connaître, leur réticence, leur *désaccord*. Les *désaccord* sont peu curieux des informations qu'on peut leur dispenser. À l'écoute essentiellement d'eux mêmes, ils sont peu enclins à accueillir les informations extérieures. Leur cadre de référence théorique est bien limité, cadré par leurs connaissances acquises. Ils ne supportent pas d'être sortis de leur cadre de référence habituel, d'être surpris par la connaissance d'autrui. Ils sont essentiellement orientés vers l'intérieur, connectés à leurs propres références. Ils rejettent donc tout ce qui ne cadre pas avec leur système de référence intime.

Chez l'individu *désaccord*, c'est le processus cognitif de l'assimilation qui est à l'œuvre, qui tente d'assujettir les apports extérieurs et les informations qui leur sont associées, à ses schémas personnels, rigides. Si l'assimilation n'est pas couronnée de succès, sur la défensive, il rejette purement et simplement la possibilité d'apprendre qui lui est offerte. Il affiche ouvertement son *désaccord*, exprime son refus d'apprendre davantage ou autrement, allant, ultime défense, jusqu'à porter davantage d'intérêt à ce qu'on ne lui dit pas qu'à ce qu'on lui dit.

Les Japonais offrent, à l'échelon macro c'est-à-dire à l'échelle nationale, l'illustration tout à fait inverse, c'est-à-dire celle d'un métaprogramme *accord* collectif. Ils savent en effet, mieux que quiconque emprunter à l'extérieur les informations dont ils ont besoin, sans critique, ni *a priori* négatifs. Ce métaprogramme *accord* est, pour toutes les raisons précédemment évoquées, à la base du modelage de l'excellence, à la base du modelage des compétences d'autrui et de leur savoir-faire. Pendant des décennies les Japonais ont été experts dans ce domaine¹⁴. Ce modelage, pour être efficace, implique un *a priori* favorable envers l'extérieur, un accord fondamental.

Le métaprogramme *accord* stimule le processus cognitif de l'accommodation. Grâce à son hospitalité à l'égard des informations extérieures, il enrichit ses schémas d'origine.

14. Cette expertise ne dispense cependant pas de la nécessité de corriger régulièrement ses erreurs. Dans la réussite, le PMC fait excellent ménage avec le modelage de l'excellence. C'est peut-être pour avoir fonctionné exclusivement dans le second et pas assez dans le premier, que le géant économique japonais connaît aujourd'hui ses premières difficultés.

• Cadre/hors cadre

Le métaprogramme *accord/désaccord* peut déboucher sur le métaprogramme cadre/hors cadre.

En effet, le *désaccord* s'affirme essentiellement dans la critique, la défiance et le rejet de ce qui est dit ou proposé de l'extérieur. Le *désaccord* peut se prolonger, par pur esprit de provocation, dans l'intérêt contradictoire porté à ce qui n'est pas dit. Il démontre ainsi sa volonté de se situer résolument hors du cadre proposé, à la recherche d'un ailleurs meilleur pour soi, cet ailleurs qui n'est pas pris en compte car c'est le sien, rien que le sien. Le *désaccord* veut frileusement revenir à soi, au lieu de prendre le risque de s'enrichir d'une différence. Le racisme s'inspire de cette problématique : accord/désaccord, cadre/hors-cadre. Le métaprogramme *hors cadre* correspond donc à une orientation a priori négative à l'égard de ce qui est proposé par l'extérieur. L'intérêt n'est pas dans ce que vous dites mais dans ce que vous ne dites pas, il n'est pas dans ce que vous êtes, mais dans ce que vous n'êtes pas. L'intérêt est à côté, toujours à côté de ce que vous dites et proposez, à côté de ce que vous êtes.

Le *hors cadre* peut avoir un fonctionnement négatif. Il peut également signaler une volonté positive, synonyme de créativité. Après avoir exploré, en accord avec l'interlocuteur, toutes les possibilités du cadre, d'autres possibilités peuvent exister hors du cadre. C'est alors l'œuvre de la créativité, orientée vers l'innovation, la nouveauté, la découverte de solutions qui n'existant pas dans le cadre, devront être découvertes en dehors du cadre.

Le *hors cadre* est le métaprogramme du sectaire, il est aussi celui du créatif, qui recherche le mieux dans la différence constructive par rapport à l'existant, et non pas dans la différence conflictuelle. La complémentarité positive des métaprogrammes *accord* et *hors cadre* est évidente. Elle additionne les atouts du modelage (imitation de l'excellence d'autrui) à ceux de la créativité (la différence qui produit du nouveau et non pas, la différence qui détruit).

Accord/désaccord est finalement un métaprogramme relationnel, à tonalité positive ou négative. *Cadre/hors cadre* est davantage un métaprogramme topographique, environnemental, contextuel, culturel qui situe et localise le théâtre de l'action ou de la réflexion, à l'intérieur ou à l'extérieur de ses référents personnels.

• Le cadre temporel

Selon notre pente naturelle, nous sommes plutôt ancrés et associés au présent, ou plutôt orientés vers le passé ou au contraire vers l'avenir.

Il est bien connu que beaucoup de personnes âgées vivent dans le regret et la nostalgie de leur passé, bien que certaines d'entre elles profitent de cette période de leur vie pour enfin faire des projets d'avenir ou goûter un présent positif, débarrassé des contraintes professionnelles ou familiales.

De la même manière, dans l'entreprise, certains professionnels vivent avec enthousiasme la projection de leurs ambitions dans l'avenir, alors que d'autres regrettent en permanence un passé où tout allait beaucoup mieux pour eux.

Certains enfin, s'investissent corps et âme, au quotidien, dans l'urgence de l'action, prisonniers d'un présent stressant qui ne leur laisse que peu ou pas de temps pour regarder loin en avant ou apprendre de leur passé. Ni référence au passé, ni projet d'avenir, ils se consomment au stress du travail et à l'excitation de l'existence quotidienne.

Une très belle illustration du cadre temporel est donnée par l'écrivain Renaud Camus, plus exactement par l'un des personnages de son roman¹⁵ : « L'avenir ne l'intéresse pas (...). Être, s'il y songe, lui semble composé d'une très petite quantité de présent, d'une immense quantité de passé, et de pas du tout d'avenir. L'être n'a pas d'avenir, parce que l'avenir n'a pas d'être. »

• Le tri primaire

Le tri primaire classe, ordonne et hiérarchise l'importance que chacun d'entre nous accorde respectivement aux informations (I), aux lieux (L), aux personnes (P), aux choses (C) ou aux actions (A). Dans quel ordre se distribuent les cinq places de votre tri primaire, quel est, de façon plus restrictive, le classement des trois premiers sur votre podium personnel ?

Êtes-vous plutôt PACIL ou CILPA ou APLIC ou... ?

Êtes-vous plutôt PAL ou CIL ou PLA ou... ?

Vers quelles cibles votre motivation, votre attention, votre intérêt, votre curiosité, votre énergie s'orientent-elles en priorité ? Vers les informations ? les lieux ? les personnes ? les choses ou les objets ? Vers l'action ?

• Information

Certains d'entre nous ont un métaprogramme *information* dominant, à l'image de l'ancienne championne de tennis, Martina Navratilova, qui disait à un journaliste qui l'interviewait sur l'un des courts où elle accomplit ses plus belles performances : « Si vous ne voulez pas parler de mon match, interrogez-moi sur les New York Yankees, l'état de l'économie américaine ou la loi anti-avortement, je suis curieuse de tout. »

« Quand elle entre sur un court » rapportait Tim Gullikson, « elle observe tout. L'emplacement des projecteurs, leur effet sur son jeu, la largeur des lignes. »

Gianni Agnelli, le grand patron de la Fiat, possède également ce métaprogramme *information*. Il est d'une curiosité insatiable, curieux des hommes, du fonctionnement des affaires et de leurs mécanismes (finance, industrie, marché de l'art). Il est boulimique d'infos, amateur tout à la fois de peinture, de spectacle, de sport et de politique internationale.

15. Camus R. *L'Épuisant Désir de ces choses*. Paris, POL, 1995.

Dans certains métiers, ce métaprogramme *information* est une nécessité absolue, le meilleur des gages d'efficacité. Un exemple dans l'entreprise ? « Le métier de veilleur ». En quoi consiste ce métier ? Au sein de l'entreprise, le *veilleur* technologique, commercial, scientifique, concurrentiel de marché, collecte toutes les informations possibles sur les tendances du marché, la stratégie des concurrents, l'évolution des technologies, les options marketing. Il analyse la presse, les compte-rendus de chercheurs, les brevets, les banques de données, mais il est aussi en réunion permanente et en conversation continue (grands yeux, grandes oreilles) pour recueillir toutes les informations, formelles et informelles possibles, celles qui laissent des traces écrites, comme celles qui n'en laissent pas et que seule, la parole partagée, permet de recueillir.

Une magistrale illustration nous est offerte par l'histoire de Samuel Goldwyn dont toute la vie a été marquée par le rôle actif de son métaprogramme *information*.

Ce métaprogramme le pousse, dès 1910, à s'orienter vers la production cinématographique car il prend conscience des fantastiques possibilités commerciales offertes par le cinéma d'alors. Cette même capacité l'amène à s'orienter vers la production et non pas vers la distribution car en traitant l'information sur un mode très large, il comprend que les salles sont nombreuses et organisées en circuit de distribution performants. De plus, la tendance est déjà à des salles luxueuses, véritables théâtres, exigeant de très lourds investissements.

De plus, cette orientation vers le cinéma s'effectue alors qu'il occupe le poste de directeur commercial de l'une des firmes de l'époque les plus réputées dans la ganterie : l'Elite Glover Company, un poste à 50 000 \$ par an. Mais son métaprogramme *information* lui fait très vite prendre conscience qu'il ne peut plus progresser dans ce milieu. Le secteur est aux mains d'entreprises familiales, et tous les bons postes commerciaux sont déjà pris. Il veut continuer de progresser, et une seule solution s'offre à lui, soufflée par son métaprogramme *information* : se reconverter en investissant 10 000 \$ d'économies dans la production d'un film. Son métaprogramme *information* continuellement en action, il repère un professionnel de théâtre auquel il s'associe et un jeune metteur en scène dont ce sera le premier film et à qui il confie la mise en scène : le jeune Cecil B. De Mille, inconnu alors, mais célèbre depuis. Samuel Goldwyn, produit ainsi le premier véritable long métrage d'Hollywood.

C'est ce même métaprogramme encore qui l'aura fait se lancer dans le cinéma au bon moment. Le congrès américain vote en effet, dès 1915 les premières lois anti-trust compromettant les lois du cartel et facilitant ainsi l'action des indépendants de la production comme lui.

C'est encore ce métaprogramme qui lui fera créer la nouvelle race des producteurs, ceux qui, comme lui, boulimiques d'informations, s'attacheront à tous les éléments de la fabrication d'un film, depuis l'écriture du scénario jusqu'au montage final.

Un dernier et très court exemple du métaprogramme *information* est celui d'Armand Hammer, l'un des plus grands industriels américains, qui encore en pleine vitalité à 92 ans, se levait tôt le matin et qui, tout en prenant son petit déjeuner, ingurgitait également une grande quantité d'informations. En effet, tout en écoutant la radio, la télévision branchée, il lisait une série impressionnante de journaux et de revues.

Martina Navratilova, Gianni Agnelli, Samuel Goldwyn et Armand Hammer ont un métaprogramme *information* dominant. D'autres ne l'ont pas, ou très peu. Ils ont peut-être un métaprogramme *lieu* dominant.

• Lieu

Certains d'entre nous, en effet, ont une référence aux lieux extrêmement marquée (attirait pour les sites et les paysages, perception très sélective de l'espace, importance accordée à la maison, au jardin, au bureau, etc.).

La référence aux lieux est une caractéristique dominante de leur parcours individuel. C'est d'ailleurs sur ce métaprogramme *lieu* qu'ont joué les publicités Marlboro et Gauloises, faisant rêver leurs publics de lieux mythiques, d'espaces visuels ouvrant des espaces stimulants et infinis, leur évitant ainsi de se concentrer kinesthésiquement sur des respirations courtes, les poumons emplis d'une fumée mortelle.

Certains sont donc attirés par les informations, d'autres par les lieux. D'autres peuvent être attirés davantage par les personnes.

• Personnes

Certains d'entre nous sont en effet d'emblée attirés par les autres, observateurs attentifs de ce qu'ils font, à l'écoute de ce qu'ils disent. Ils sont fondamentalement curieux d'autrui, interrogateurs, questionneurs, s'informant sans cesse sur eux ou auprès d'eux, à la recherche de contacts pour conseiller, aider ou apprendre, pour donner aussi bien que pour recevoir. Les métaprogrammes *accord* ont cet a priori positif à l'égard des personnes, d'autrui. Le métaprogramme *accord* est donc associé intimement au tri primaire *personnes*.

Le dirigeant, le médecin, l'enseignant, l'entraîneur et l'homme politique doivent tout faire pour placer le critère *personnes* sur la première marche du podium de leur tri primaire.

La prédominance du tri *personnes* doit être activement recherchée lors de la détection et de la sélection de tous ces professionnels-là. Le goût prononcé pour l'action ou la recherche forcée de l'efficacité, privé de la présence de ce tri primaire *personnes*, ne fait pas de bons leaders politiques, ni de bons managers, ni de bons médecins, ni de bons enseignants, ni de bons entraîneurs.

• Action

Certains ont donc un goût très prononcé pour l'*action*. L'urgence qu'elle crée et l'excitation émotionnelle qu'elle procure sont, pour eux, un stimulant indispen-

sable du quotidien. Il y a chez eux, une véritable addiction à l'égard de l'*action*, un réel phénomène d'accoutumance, qui fait qu'ils ne peuvent plus s'en passer du tout. L'inaction leur est insupportable. L'excitation, l'anxiété, l'émotion, le stress, l'énergie, les conflits, le défi, le challenge, le danger et le risque, sont leur nourriture quotidienne, l'aliment indispensable dont ils abusent. Consommer cet aliment émotionnel, en tout lieu et à tout moment les rend performants. Les priver de cette nourriture, les rend inefficaces.

• Choses ou objets

Si vous n'êtes ni *information*, ni *lieu*, ni *personne*, ni *action*, alors vous êtes chose ou objet ! Avez-vous la passion des objets comme un antiquaire et un collectionneur peuvent l'avoir, ou bien comme l'a le célèbre commissaire priseur Jean-Claude Binoche dont l'étude, véritable caverne d'Ali Baba, regorge d'objets d'art, de bronzes de la Renaissance, d'objets chinois, de meubles du XVIII^e s. etc. Avez-vous la passion de votre voiture ? Accordez-vous de l'importance aux objets de votre intérieur et à sa décoration, aux objets de votre bureau ? Les choses et les objets contribuent-ils, globalement, à votre bien-être ? Vivez-vous dans un environnement peuplé d'objets ? Portez-vous ces objets sur vous, dans votre mallette, dans vos poches ? Si c'est le cas, vous avez un métaprogramme *choses* ou *objets* prédominant.

En conclusion, la synchronisation sur les métaprogrammes est l'assurance d'une mise en phase mentale parfaite avec votre interlocuteur. Elle est basée sur une connaissance, une compréhension et une confiance réciproques. La variété contrastée des modalités au sein des métaprogrammes constitue un outil prodigieusement efficace de changement ou d'optimisation de la performance. En effet, elle offre immédiatement l'alternative par rapport à la situation à modifier, elle délivre la solution par simple contraste.

Si je ne trouve pas la solution en *global*, je passe en *spécifique*, et inversement. Si je m'ennuie en *similitude*, je passe en *différence*. Si je stresse en *associé*, je passe en *dissocié* et si j'apprends peu en *désaccord*, alors je passe en *accord*.

Cette technique de changement, nous pourrions ici décider de la nommer, changement de registre métaprogrammique.

Pour conclure, la connaissance de toutes ces formes de synchronisation permet de réparer toute désynchronisation, à partir du moment où elle est repérée.

La désynchronisation est-elle non verbale ? Verbale ? Mentale ?

Corrigeons en optimisant la synchronisation non verbale, verbale, mentale !

Le métamodèle

Le métamodèle est l'outil linguistique de la PNL. Il optimise l'entretien de façon considérable, et tout particulièrement son caractère opérationnel. Il facilite le recueil des informations et accroît leur précision. En effet, les informations recueillies sont

très proches de l'expérience réelle vécue par le sujet interviewé. Un tel entretien permet ainsi en un temps record (1 h à 1 h 30) d'identifier, dans un contexte déterminé, les stratégies d'excellence du sujet et de démontrer avec la précision d'un horloger ses comportements performants dans l'action. Il permet de voyager au cœur de sa machinerie cognitive et de sa mécanique mentale. Avec cette exploration, on peut par ailleurs identifier quelle énergie personnelle et quelles capacités internes le sujet exploite et quelles stimulations il puise dans l'environnement et dans son entourage, pour agir. Un tel entretien permet d'explorer avec la même précision aussi bien les contingences de l'échec que celles du succès. Le métamodèle permet un accès très rapide à l'information pertinente grâce à des questions de précision toutes simples : Où ? Quand ? Comment ? Quoi ? Qui ? Combien ?

Grâce à ces questions de précision, le métamodèle permet de garder le nord pendant l'entretien. Le nord est orienté en direction des faits précis, spécifiques et descriptifs qu'il faut faire émerger. Le métamodèle permet de rester dans cette direction et de garder le cap sur l'objectif de l'entretien : recueillir de l'information précise, sur une expérience précise vécue par un sujet qu'il faut amener à préciser. Le métamodèle évite le dérapage de la communication dans des interprétations erronées. Il évite de se perdre dans le foisonnement des informations et dans la jungle des mots de l'interlocuteur. Il garantit une communication efficace et rigoureuse.

Votre interlocuteur a des informations à vous communiquer qui concernent son expérience personnelle. C'est d'ailleurs pour cette raison que vous l'interviewez. Cette information est habituellement véhiculée par l'intermédiaire d'un langage de surface qui le plus souvent, sauf chez de rares personnes, est source d'approximations, de messages incomplets et donc, somme toute, peu informatifs. L'accès à un langage plus profond, plus proche de l'expérience sensorielle est donc indispensable. Lui seul permet d'accéder à l'information utile, descriptive, *vraie*, au plus près de l'expérience originale qui vous intéresse.

Le métamodèle et le langage ordinaire accèdent à l'expérience personnelle de l'interlocuteur selon des modalités tout à fait divergentes (fig. 26).

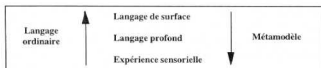


Figure 26 - Métamodèle : accès à l'information

Le métamodèle permet donc d'accéder au langage profond, celui qui est connecté directement à l'expérience sensorielle de votre interlocuteur et à laquelle vous voulez accéder. Il sert à récupérer l'information de base, celle qui est filtrée au

cours de la remontée, et appauvrie lors de la restitution verbale de l'expérience. Pour récupérer l'information manquante, le métamodèle repère dans le langage du sujet toutes les distorsions qui nuisent à la qualité de la restitution.

Enfin, le métamodèle permet également de reconnecter et d'associer le sujet à son expérience personnelle. Grâce à la communication qu'il instaure, il facilite l'accès du sujet à des informations totalement câblées sur son expérience originale et non pas sur une transposition de celle-ci.

Le métamodèle restaure donc la description de l'expérience vécue par le sujet sous la forme d'un contenu verbal très proche de la version-action originale. Ce contenu verbal est habituellement altéré par un certain nombre de processus linguistiques qui filtrent et appauvrissent l'information. On distingue, pour simplifier, trois types de processus :

- sélection
- généralisation
- distorsion.

Pour accéder à l'information utile, vraie, le métamodèle nécessite au cours de l'entretien, de poser des questions spécifiques au sujet, et ceci à un rythme soutenu. Sinon, sachant qu'un sujet normal émet en moyenne cent mots/minute, vous êtes vite débordé par le flot d'informations, votre mémoire submergée, votre cap perdu. Pour retrouver le nord, il faut donc intervenir fréquemment et récupérer l'information, aussitôt que vous pouvez la saisir en posant simplement et rapidement, une question de précision. Voici donc les questions de précision¹⁶ qui permettent de recueillir l'information altérée par les processus de sélection, de généralisation et de distorsion.

Processus de sélection

• Informations manquantes

- « Ça me manque ! »

Qu'est-ce qui te manque exactement ?

- « Je suis en colère. »

Après qui, après quoi ?

- « Les autres ne m'écoutent pas. »

Qui ne t'écoute pas, précisément ?

- « Maintenant, je peux faire face. »

Face à qui ? À quoi ?

- « C'est inutile. »

Qu'est-ce qui est inutile ?

• Informations vagues

- « Ses réflexions m'ont blessé. »

Quelles réflexions ? En quoi t'ont-elles blessé ?

16. Cayrol A., Saint-Paul J. *Derrière la magie, la programmation neurolinguistique*. Paris, InterÉditions, 1984, pages 122-141.

– « J'ai réussi. »

Quoi ? De quelle façon ?

– « Ça marche. »

Qu'est-ce qui marche ?

• *Comparaisons incomplètes*

– « Ça va mieux. »

Qu'est-ce qui va mieux ?

Que quand ?

– « Il est beaucoup plus intelligent que la moyenne. »

Plus intelligent que qui précisément ?

À quoi le sais-tu ?

Processus de généralisation

• *Les règles*

Elles renvoient aux tabous et aux interdits que le sujet s'impose à lui-même.

– « Je ne peux pas mentir. »

Que se passerait-il si tu le faisais ?

– « Il faut que je le fasse. »

Que se passerait-il si tu ne le faisais pas ?

Les généralisations abusives

Le sujet fait de grandes déclarations générales qui ont souvent une connotation négative. Ce genre de déclarations contient souvent les mots suivants : *tout, toujours, jamais, personne, tous ou rien*.

« Ils ne m'écoutent jamais. »

« Je ne peux jamais obtenir ce que je veux. »

« Personne ne m'aime. »

« J'échoue dans tout ce que j'entreprends. »

« Il a toujours raison. »

Il suffit dans ce cas, simplement, de reformuler la généralisation.

Jamais ? Personne ? Tout ? Toujours ?

Y a-t-il des cas où ça ne se passe pas ainsi ?

• *Les jugements de valeur*

– « C'est mal de mentir. »

Pour qui ? Qui dit cela ?

• *Les nominalisations*

Il s'agit dans ce cas de faire bouger le processus énoncé, de remplacer le mot et la chose par le verbe et l'action, de rétablir la dynamique à la place de l'abstraction.

– « La communication ne passe pas dans le groupe. »

Qui ne communique pas avec qui ?

Processus de distorsion

Ce processus traduit l'intervention de mécanismes d'interprétation de la réalité.

- *La lecture de pensée*

– « Il me déteste. »

– « Il ne me fait plus confiance. »

À quoi le sais-tu ?

Qu'est-ce qui te fait dire cela ?

- *Les causes-effets*

X cause l'effet Y. En quoi X cause-t-il Y ?

– « Son indifférence me rend malade. »

En quoi son indifférence te rend-elle malade ?

Y a-t-il des cas où X ne cause pas Y ? Cette question débouche sur l'identification du contre-exemple où réside la solution du problème posé.

Lorsque le contre-exemple est identifié, il peut alors être suivi d'une tentative de modelage. Le modelage du contre-exemple permettra de reproduire plus souvent la solution.

- *Les équivalences complexes*

X prouve Y.

– « Ma femme a oublié de me souhaiter mon anniversaire, donc elle ne m'aime pas. »

– « Il me fuit, il a peur. »

En quoi est-ce X prouve Y ?

Y a-t-il des cas où X ne prouve pas Y ? La recherche du contre-exemple peut, là encore, déboucher sur l'identification d'une solution favorable.

Ces deux derniers phénomènes linguistiques, les causes-effets et les équivalences complexes sont à l'origine de beaucoup de nos croyances, le plus souvent limitantes, sur nous-même, sur autrui et sur le monde.

Le métamodèle qui vient d'être présenté ici, sous sa forme simplifiée, apprend donc le bon usage de la parole. C'est un outil linguistique précieux pour tous ceux qui veulent faire de l'entretien un moyen privilégié d'accès et de recueil d'informations objectives, précises et utiles. Etayé par le métamodèle, l'entretien devient un véritable outil d'investigation et améliore son efficacité de façon considérable.

Le guidage

Au cours de l'entretien, la PNL permet également de guider et de conduire son interlocuteur dans différents contextes, situations et états mentaux. N'importe quelle discussion ou conversation aussi courte soit-elle, peut provoquer une telle influence. L'interlocuteur se prête très naturellement à ce jeu d'influence, tant la technique utilisée est élégante et douce.

Cette technique d'influence positive est particulièrement utile pour les hommes politiques, les entraîneurs, les médecins, les enseignants et les dirigeants dont l'un des rôles les plus nobles est de diffuser énergie et confiance à leurs interlocuteurs directs. Comment s'y prendre pour influencer positivement son interlocuteur, pour le guider, pour le conduire ?

Tout simplement en utilisant les mots, la parole. C'est encore une affaire de communication verbale toute simple qui utilise essentiellement les états associés et dissociés. Dans le guidage, le principe d'utilisation des états associés et dissociés, lui aussi, est simple : associer l'interlocuteur à ses expériences positives et à ses réussites, le dissocier de ses expériences négatives et de ses échecs.

Ce principe ne souffre aucune dérogation. Comment peut-on associer ou dissocier ses électeurs, ses patients, ses élèves, ses collaborateurs, ses joueurs ? Comment les conduire respectivement dans des états associés et dissociés ? Et bien, en utilisant les deux modalités VMD et VMA de la visualisation mentale que nous avons développées dans l'un des chapitres précédents.

En plaçant le sujet en VMD, vous le dissociez. Pour cela, utilisez un langage dissocié, saturé en visuel, « Tu te regardes. », « Tu t' observes. », « Tu te vois. » ou bien sans qu'il s'en rende compte, amenez-le à se projeter un scénario où il est à la fois acteur et spectateur. Mettez-le en position de prendre du recul ou de la hauteur par rapport aux événements le concernant. Faites le fonctionner à la troisième personne. C'est ce que faisait le président de Gaulle, lorsque, parlant de lui-même, il nommait le Général. Par contraste, en plaçant le sujet en VMA, vous l'associez à ses sensations. Pour cela, utilisez un langage saturé en kinesthésique pour l'accompagner et le conduire, « et tu ressens... », « tu appuies... », « tu tiens fermement », « tu t'engages », « tu frappes », « tu serres », « tu vois », ce qui amène le sujet à vivre intensément son action à la première personne, à ressentir les multiples sensations et les diverses émotions de la situation qu'il a vécue réellement ou mentalement.

En guidant votre interlocuteur en VMD, vous branchez l'activité de son cerveau gauche, en le guidant en VMA, vous activez son cerveau droit. Dans un cas, vous avez induit le registre dissocié du visuel. Dans l'autre vous avez induit, par la parole, le registre associé des sensations kinesthésiques.

Dans un cas vous lui permettez de mémoriser, d'ancrer, de simuler, dans le second vous le placez en situation d'apprentissage et de prise de conscience.

Prenons un exemple sportif : François est joueur de basket-ball. Depuis un moment, il n'est plus en situation de réussite sur le terrain. Il est même en situation d'échec. Son entraîneur décide de le faire sortir. Il le laisse souffler un instant pour qu'il retrouve ses esprits et montrant d'un geste de la main le terrain qu'il vient de quitter, lui tient alors ce langage : « Tu te revois dans ta dernière action, quand tu as longé la ligne de touche, puis pénétré dans la raquette ? Tu te revois quand tu as fait à "X" une passe qui a été interceptée. Tu te revois ? Et bien, maintenant tu peux te revoir terminer différemment et faire la passe à "Y". Tu te vois ? Regarde-toi attentivement et observe ton action ! »

Pendant cette courte conversation, sans qu'il s'en rende compte, le joueur a tout d'abord été guidé dans une première séquence dissociée (VMD1) pour revoir, depuis le banc de touche, l'erreur qu'il a commise. Conduit dans une seconde séquence dissociée (VMD2), le joueur, depuis le banc de touche, a pu voir en spectateur, son action modifiée. L'entraîneur peut alors le faire basculer en associé (VMA) pour qu'il intègre et programme les sensations de l'action modifiée qu'il mettra en œuvre lors de son retour sur le terrain. Le langage kinesthésique est vivement recommandé dans cette phase associée. La position des deux acteurs elle-même se modifie. L'entraîneur et le joueur sont à présent, face à face et non plus côte-à-côte, regardant dans la même direction.

« Donc, quand tu franchis cette partie du terrain et que tu vois Y partir, prends de solides appuis et lance la balle avec force dans sa direction. »

L'entraîneur a donc conduit tout d'abord son joueur en VMD pour revoir son erreur (VMD1), puis pour la modifier (VMD2) puis l'a ensuite conduit en VMA pour qu'il s'installe dans les sensations du geste réussi.

Le principe de base du guidage est donc bien respecté : dissocier le joueur de l'échec puis l'associer à la réussite.

Le guidage est donc appliqué avec succès dans l'univers sportif chaque fois que l'entraîneur, dans le cours de l'action, souhaite déprogrammer un comportement d'échec et reprogrammer un comportement de réussite chez son joueur. De façon plus générale, ce guidage est à systématiser chaque fois qu'il s'agit de faire préciser à quelqu'un le changement qu'il souhaite mettre en œuvre par rapport à une situation actuelle d'échec ou de non-réussite. Ce cas se produit extrêmement souvent à l'école, dans l'entreprise, dans le sport et dans la politique.

De lui-même l'enfant ou l'élève, le collaborateur, le sportif ou l'administré, a la fâcheuse tendance à exprimer sa demande en termes d'incapacité, de manque ou de plainte. S'il n'y prend garde, et surtout s'il ignore la technique du guidage, l'enseignant, le dirigeant, l'entraîneur ou le politique, risque de renforcer tout au long de l'entretien le sentiment d'incapacité, de manque et de plainte. Du coup, le sujet reste immergé dans un état mental négatif, limitant, inhibant, déprimant, éloigné des solutions positives qu'il souhaiterait mettre en œuvre. Combien de pseudo-spécialistes de l'entretien ou d'apprentis sorciers de la psychothérapie commettent cette erreur de débutant et laissent s'enfoncer leur client dans cet état mental négatif, l'associant à ses échecs, l'installant avec complaisance et inconscience dans des sensations désagréables, au lieu de l'en dissocier au plus vite.

L'objectif dans ce guidage expert est de faire basculer le sujet de la phase associée à l'échec (phase 1) dans laquelle il décrit de façon kinesthésique sa situation présente négative et les désagréments qu'elle lui procure et qu'il voudrait tant éviter, à la phase dissociée (phase 2), dans laquelle il va faire part du changement futur, positif, qu'il souhaite mettre en œuvre et qu'il se représente déjà, mentalement (fig. 27).

PHASE 1 (ASSOCIÉE)	PHASE 2 (DISSOCIÉE)
PRÉSENT	FUTUR
NÉGATIF	POSITIF
KINESTHÉSIQUE	VISUEL
SENSATIONS NÉGATIVES	ACTION POSITIVE
ÉVITER LES DÉSAGRÉMENTS	ALLER VERS LE CHANGEMENT

Figure 27 - La logique du guidage expert

En conclusion, le guidage est une technique de communication simple et efficace qui influence positivement l'interlocuteur. Elle utilise la VMD et la VMA pour installer le sujet dans des états mentaux associés ou dissociés nécessaires au changement du comportement et à la mémorisation des nouveaux acquis.

La communication PNL : la relation à soi

Comme nous venons de le voir, la PNL optimise considérablement la relation à autrui. Elle optimise également la relation à soi, c'est-à-dire l'efficacité de la parole qu'on s'adresse à soi-même, de la parole muette, du dialogue interne, du monologue intérieur, des auto-verbalisations, c'est-à-dire de tout ce qui, de l'intérieur, délivre des messages dont l'influence peut être positive.

Schopenhauer aurait pu bénéficier de ces techniques d'optimisation de la parole intérieure, lui qui disait à propos de la vie qu'elle oscillait « comme un pendule, de droite à gauche, de la souffrance à l'ennui ».

Les pensées négatives constituent un mode de communication fréquent avec soi-même, installant l'individu dans des états mentaux particuliers, négatifs, inhibants, limitants, tels que l'ennui, la souffrance, le doute, l'angoisse, la peur, etc. Les pensées positives constituent, heureusement, un autre mode de communication avec soi-même. À l'inverse des précédentes, elles donnent confiance, stimu-

lent, dynamisent, énergétisent ou calment. Schopenhauer a illustré les pensées négatives, illustrons à présent les pensées positives. Un excellent exemple de pensées positives nous est offert par les *phrases starter*. Adressées à soi-même, elles ont un effet stimulant, indispensable au déclenchement et au démarrage énergiques de nos actions. Voici quelques exemples de *phrases starter* fréquemment utilisées dans le monde de l'entreprise et dans celui du sport :

- « Je sais que je vais réussir ! »
- « J'y vais ! »
- « J'arrive ! »
- « Tu es le plus fort, montre-le ! »
- « On va les bouffer ! »
- « Allez, vas-y, bats-toi ! »
- « Allez, dessus ! »
- « Allez, hue ! »
- « Feu ! »
- « Do it right, first ! »
- « Bon, allez, go ! »
- « Banzai ! ».

Toutes les pensées qui habitent notre esprit, qu'elles soient positives ou négatives, s'organisent en systèmes denses et structurés : les systèmes de croyance. Il existe un système de croyances globalement positif et l'autre, globalement négatif.

La proportion respective de ces deux systèmes a été étudiée par les cognitivo-comportementalistes. Le rapport entre croyances positives et croyances négatives est globalement, chez l'homme normal, de 2/3-1/3. Plus précisément, on compte 61,8 % de croyances positives pour 38,2 % de croyances négatives.

Les croyances

Qu'est-ce qu'une croyance, précisément ? C'est est une affirmation abrupte, lapidaire, expéditive, que nous pensons vraie. Ce que je crois vrai, devient vrai pour moi et oriente ma perception des choses et des personnes, guidant ainsi mes actions et mes comportements dans un sens prédéterminé. La croyance tire son origine des relations qu'une personne a établies subjectivement et souvent arbitrairement, entre une situation particulière, la signification qui lui est donnée, la stratégie déployée pour résoudre la situation ou y faire face, les pensées et les états internes activés et le résultat objectif obtenu grâce au comportement émis. La croyance synthétise et organise en un raccourci saisissant l'ensemble complexe de tous ces éléments. Et le sujet renforce consciemment et inconsciemment cette croyance, chaque fois qu'il croit que cette relation se confirme. Pour toutes ces

raisons, les croyances sont évidemment stockées dans les schémas cognitifs. Le fonctionnement des croyances personnelles correspond à un mécanisme de communication interne, intime où le sujet dialogue avec lui-même. Du coup, les mêmes travers que ceux constatés dans la communication externe (entre deux interlocuteurs) se produisent. Là encore, le piège est le même, celui de la sélection, de la généralisation, de la distorsion. De ce fait, la croyance est un extrait simplifié de l'expérience, un résidu souvent distordu à force de simplifications successives. Il existe donc, comme nous l'avons vu, des croyances limitantes et des croyances facilitantes, des croyances sur soi, sur les autres ou sur la vie, des croyances positives ou négatives. Voici en guise d'illustration, un pot pourri de croyances de toutes sortes :

- « Je suis non conformiste. »
- « Je réussis grâce à la bienveillance des autres. »
- « Je ne suis pas capable de faire valoir ce que je sais faire. »
- « Je suis tolérant. »
- « Je suis ouvert. »
- « Je n'y arriverai pas. »
- « Je ne parviens pas à obtenir la reconnaissance des autres. »
- « Je suis ambitieux. »
- « Je suis capable de me battre lorsque j'ai quelqu'un pour me faire confiance. »

Ce qui importe ici, ce sont, avant tout, les moyens d'obtenir un changement bénéfique pour l'individu. Il s'agit donc, soit de favoriser l'influence des croyances positives, soit d'agir efficacement sur les croyances limitantes ou inhibantes.

Le changement des croyances limitantes favorise, comme nous l'avons déjà vu pour le PMC, la mise en œuvre du processus de l'accommodation. Ce processus agissant à rebours, est propice à la modification des schémas erronés et limitants, qui entretiennent l'activité de croyances erronées et limitantes (fig. 28).

Comment agir sur ces croyances ?

Les croyances donnent une signification positive ou négative à toute situation, et c'est cette signification qui peut créer le problème. Comme nous l'avons d'ailleurs déjà noté, les phénomènes de distorsion pointés dans le métamodèle, tels que les *causes-effets* ou les *équivalences complexes* contribuent à altérer cette signification dans un sens défavorable. Cependant, avant d'agir efficacement sur les croyances limitantes, il convient de les identifier et d'en connaître très précisément le contenu, c'est-à-dire la formulation exacte.

Identifier la formulation exacte de la croyance est le point de départ indispensable de tout le travail à effectuer sur les croyances. En effet, sous cette formulation précise se dissimule toute une série de significations profondes qu'il convient de ramener à la conscience pour les discuter et les confronter. Pour élargir la connaissance de la

croissance, il convient également d'identifier le contexte et la situation problème qui la génèrent. S'agit-il d'un contexte professionnel et à l'intérieur de ce contexte, d'une situation de prise de parole en public qui déclenche en moi la croyance que « Je suis un mauvais orateur devant des auditoires de plusieurs centaines de personnes et que quoique je fasse, de tout façon, je n'y arriverai jamais » ? S'agit-il, dans un contexte familial, de la relation que j'entretiens avec mes enfants, situation qui déclenche en moi la croyance que je n'ai aucune autorité naturelle, et que lorsqu'on en est dépourvu, on ne peut plus l'acquérir. « Mon père avait de l'autorité. Moi, je n'en ai jamais eu. Et d'ailleurs, il me le reprochait » ? Pour en savoir plus sur la croyance, on peut donc partir de la situation problème.

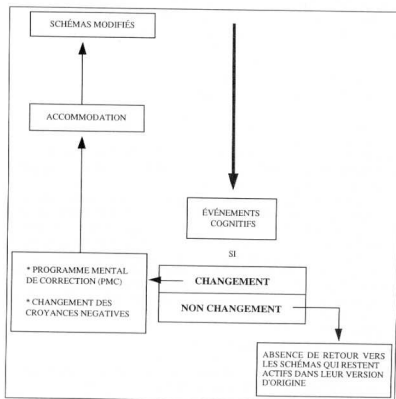


Figure 28 - La modification des schémas erronés

Que m'apprend de fondamental sur moi-même, sur autrui ou sur le monde dans lequel j'agis, cette situation-problème, avec les caractéristiques qui sont les siennes, les comportements que j'y mets en œuvre et les résultats que j'y obtiens ? On peut partir de la réaction émotionnelle provoquée par la situation-problème :

- « Dans cette situation, de quoi ai-je peur précisément ? »
- « Quelle issue, est-ce que je redoute ? »
- « Si cette issue se produit, quelle est ma crainte ? ».

On peut également partir de l'objectif visé dans la situation problème :

- « Quel est mon objectif réel dans la situation ? »
- « Qu'est-ce qui m'empêche de l'atteindre ? »

Une fois identifiées avec la plus extrême des précisions (contenu, contexte, etc.) comment agir sur elles, comment modifier ces croyances enkystées ? En les ramollissant, en les faisant perdre de leur superbe...

- En décrochant les équivalences complexes

X (Je suis un mauvais orateur) est une chose,

Y (Je suis un raté) est une autre chose.

Raté, c'est définitif. Mauvais orateur, ça se corrige.

- En décrochant les causes de leurs effets

« Il se défie de moi car j'ai un nom de consonance étrangère ».

Ça c'est ce que je crois. L'ai-je vérifié objectivement ? L'ai-je questionné sur les raisons de son attitude ?

Si je le fais, d'une part je m'affirme et, d'autre part, j'ai une chance sur deux d'obtenir une réponse qui ramollisse ma croyance négative. J'ai donc tout à gagner.

- En recadrant la croyance limitante

Si ma croyance limitante est : « J'ai encore échoué. Je n'y arriverai jamais. », je peux la recadrer en m'interrogeant ainsi : « Qu'ai-je appris de mon échec que je puisse utiliser pour ma prochaine prestation ? » ou alors, je peux m'inspirer de l'expérience de tous ces managers et sportifs dont la réussite a été précédée d'échecs retentissants, mais soigneusement analysés, pour redémarrer.

L'échec est utile lorsqu'on l'analyse et qu'on en tire des enseignements pour construire l'avenir. L'échec s'inscrit totalement dans une logique du succès :

- en trouvant des contre-exemples où la croyance a été prise en défaut. Un seul suffit. Trouvez-le !

« C'est par chance que je réussis. »

« Te rappelles-tu d'un cas où ça ne s'est pas passé ainsi ? ;

- en redéfinissant la situation problème et son objectif.

« La question n'est pas d'être parfait du premier coup. Est-ce possible ? Elle est de régulièrement progresser. En es-tu capable ? » ;

- en modifiant les submodalités avec lesquelles la croyance limitante est formulée.

La petite voix qui murmure cette croyance ou qui au contraire, la crie bruyamment

peut-être modifiée, elle peut même être chassée, s'en aller, disparaître. La voix grave se métamorphose en aiguë. Proche, elle s'éloigne, ou inversement, et le débit lent devient rapide, très rapide. Ces transformations qui jouent sur les sub-modalités sensorielles de la croyance sont extrêmement efficaces.

Ramollir les croyances limitantes permet d'optimiser le dialogue interne du sujet et de le positiver. Pour aller encore plus loin dans le sens de cette optimisation, il est nécessaire de stimuler, par tous les moyens possibles, la parole positive. Ainsi par exemple, au lieu de s'attribuer une limite, il est préférable d'évoquer la qualité que l'on voudrait acquérir à la place.

Au lieu de constater que je suis maladroit, il est préférable de dire « Je voudrais être adroit, dans cette situation précise. »

Utiliser la parole positive n'est en fait pas si simple. Cela demande une vigilance de tous les instants. Ainsi, à propos d'un film récent, particulièrement réussi, et au sujet duquel les critiques les plus reconnus s'extasiaient, cinq d'entre eux commentaient :

– « À couper le souffle. »

– « Chef d'œuvre. »

– « Inouï. »

– « Film choc. »

Et le cinquième :

– « Brio sans faille. »

Le cerveau intègre chaque mot dit ou écrit et résonne à l'entendre ou à le lire, indépendamment de la négation qui l'accompagne. Alors si le film est excellent, pour quelles raisons introduire le mot faille dans le commentaire au lieu de dire simplement et directement ce qu'il est, c'est-à-dire un film brillant.

Il nous faut donc prendre l'habitude de faire des compliments ou d'adresser des encouragements en utilisant des formules positives directes.

De même lorsque vous parlez de vous, au lieu de dire dans quel état négatif vous ne voulez plus vous trouver, dites plutôt dans quel état positif vous voulez basculer. Au lieu de : « Je ne veux plus être stressé », dites : « Je veux rester calme dans telle circonstance. »

Enfin, notez par écrit toutes ces phrases que vous vous surprenez à dire inconsciemment dans les moments importants, et dont vous avez remarqué qu'elles avaient sur vous un effet stimulant qui optimise votre confiance en vous, votre détermination, votre concentration, etc. Utilisez-les ensuite de façon consciente pour bénéficier de leur efficacité aux moments les plus opportuns.

Les emprunts à la communication ericksonienne

Grâce à Bandler et à Grinder, admirateurs zélés de Milton Erickson, la PNL a beaucoup emprunté à la communication ericksonienne, une communication douce, élégante, raffinée et efficace, illustrée par les techniques de recadrage de sens, de la métaphore et de la communication indirecte.

Le recadrage de sens

Le recadrage de sens permet de transformer la perception négative et l'appréhension limitante d'une situation, en perception positive et facilitante. Ainsi, à quelqu'un qui répugne à pratiquer la délégation des responsabilités à ses collaborateurs, car il en a une perception négative et qu'il l'assimile à un abandon de pouvoir, le recadrage consistera en un rappel de l'étymologie du mot *déléguer* qui signifie choisir. Déléguer ses responsabilités, c'est d'abord choisir le collègue ou le collaborateur le plus compétent pour vous aider dans la gestion efficace de vos affaires. Déléguer n'est pas synonyme d'abandon passif mais de choix, c'est-à-dire d'action intelligente.

Un autre exemple est celui d'une athlète résistante au training mental et qui se plaint que ce qui est fait avec elle ne marche pas. C'est très difficile pour elle de changer, et elle abandonnera si elle ne parvient pas rapidement à un changement radical. Elle nous apprend cependant pendant l'entretien que son comportement s'est amélioré depuis qu'elle a démarré le training. Elle parvient actuellement à être performante, dans la situation problème, dans 60 % des cas alors qu'auparavant, son taux de réussite était quasiment nul. Sachant qu'elle vise le 100 % et qu'elle est convaincue que le changement sera long et difficile pour elle, le recadrage a consisté à substituer à la lenteur du changement, la certitude de contrôler l'évolution progressive vers l'optimum, vers le 100 %. La lenteur de l'évolution se transforme en signe objectif du changement. Chaque microchangement, aussi difficile à obtenir soit-il, devient la source d'un progrès qui la rapproche chaque fois davantage de son objectif de victoire finale, programmé pour les J.O. prochains. Il devient donc extrêmement important que ce changement se fasse très progressivement et de façon continue jusqu'aux J.O. Comment progresser régulièrement jusqu'au podium si le changement est immédiat ? La réduction progressive du symptôme devient pour elle le meilleur des baromètres pour vérifier qu'elle progresse et avance régulièrement vers son objectif ambitieux. Elle lui permet par ailleurs de conserver pendant un certain temps les bénéfices personnels du symptôme si celui-ci remplit pour elle une fonction utile inconsciente. D'une difficulté insurmontable et perçue de façon totalement négative, le recadrage a fait un atout positif et un indicateur utile, évaluant la progression finale vers l'objectif olympique.

Le doute, le trac, la peur et l'angoisse peuvent également faire l'objet d'un recadrage, comme l'illustre Fabien Canu : « L'angoisse, j'en ai besoin, elle me motive pour monter sur le tapis. Elle me rend plus lucide, plus conscient des risques. L'angoisse est utile, elle me renseigne sur les risques et sur les dangers à éviter. » Patrick est un jeune athlète de talent. Son avenir est brillant. À la fin d'une saison fructueuse, il se plaint de la mauvaise ambiance qui règne au sein du groupe des athlètes avec lesquels il s'entraîne. La situation est globalement décrite comme

négative et il en souffre. L'origine de ce malaise ? Les réflexions désobligeantes, les remarques blessantes et les leçons de morale humiliantes que lui inflige le meilleur athlète du groupe qui est aussi le plus âgé. L'investigation montre que cet athlète voit dans le jeune Patrick, le rival et le champion de demain et commence, dès à présent, compte-tenu de sa plus grande expérience, à l'intoxiquer, le bluffer et à lui mettre la pression, pour le déstabiliser et l'affaiblir. La prise de conscience de cette réalité permet à Patrick d'adhérer au recadrage de sens de la situation actuelle. *X me stresse*, se transforme en *X me craint*, ce qui débouche sur la mise en place d'une stratégie de confrontation intelligente destinée à contrer celle de X et à retourner à l'envoyeur, le bluff, l'intox et les tentatives de déstabilisation.

La métaphore

La métaphore s'adresse directement à l'inconscient et de ce fait, engendre des effets positifs à long terme, à l'insu du conscient. Ainsi, pour stimuler la stratégie d'objectifs à long terme d'un sujet, la métaphore du phare est tout à fait indiquée. Le phare donne un but à celui qui n'en a pas et maintient dans la bonne direction celui qui sait où il va. Le phare induit une notion de lointain accessible et l'évocation de la lumière dans la nuit, dans l'obscurité, dans les ténèbres fait sens pour les visuels. Il faut trouver sa lumière personnelle, celle qui guide.

Une autre métaphore visuelle peut être utilisée pour stimuler la stratégie d'objectifs. Elle utilise également les phares, mais cette fois-ci il s'agit des phares de voitures. Ainsi, en parfaite analogie avec les objectifs à court, moyen et long terme, on peut mettre ses phares de voiture en feu de position, en feu de croisement ou en feu longue portée pour éclairer le chemin à une courte, une moyenne ou une longue distance. Pour voir au loin, j'éclaire avec mes longues distances ; pour voir plus près, j'éclaire avec mes feux de croisement. On notera grâce à ces deux derniers exemples que la stratégie d'objectifs se prête fort bien à des métaphores visuelles. Savoir se fixer des objectifs, c'est surtout savoir visualiser l'avenir devant soi.

Dans une séance de relaxation, sous l'effet de la métaphore, le front peut être comparé à un tableau, l'effacer, c'est faire disparaître les soucis, c'est faire le vide, place nette et le rendre disponible pour recevoir autre chose.

Une belle métaphore nous est également offerte par le spécialiste du sommeil, le professeur Fluchaire. Sa théorie des *trains du sommeil* est particulièrement fascinante. Le train du sommeil passe régulièrement, en moyenne toutes les cent minutes, mais chacun d'entre nous a ses horaires précis de passage. L'arrivée du train est signalée par les yeux qui piquent, la tête qui plonge et les bâillements. Le meilleur sommeil nécessite que vous preniez le train à l'heure. Si vous le manquez, attendez le suivant car vous ne pourrez rattraper le précédent.

Le dialogue interne peut être illustré par la métaphore d'une radio mentale dont il est possible de baisser ou monter le son à volonté, selon que la station émet sur des ondes négatives ou sur des ondes positives.

La métaphore de l'iceberg peut servir également à activer la confiance dans la masse des apprentissages inconscients déjà acquis. En effet, les apprentissages et les automatismes inconscients acquis constituent l'énorme partie immergée de l'iceberg, la petite partie visible et émergée constituant la partie consciente des apprentissages qui reste encore à acquérir pour continuer de progresser.

La métaphore, c'est le jeu et le pouvoir des mots, alors attention aux jeux de mots involontaires comme par exemple : « Sans mots dire... » où le sujet peut entendre « Sans maudire... ». Utilisons donc la puissance de la parole et celle des mots pour faire un allié de notre cerveau.

La communication indirecte

La communication indirecte est une illustration magistrale de la communication ericksonienne. Pour l'illustrer, voici l'exemple de François : François est directeur d'un hôtel de grand standing à l'étranger. En prenant ses fonctions, ce manager participatif identifie très vite parmi ses collaborateurs, celui qui a l'étoffe de devenir son adjoint, celui à qui il pourra déléguer ses responsabilités et passer le flambeau à son départ. Mais le collaborateur en question est un syndicaliste très agressif. La communication indirecte permettra à François, en deux ans, d'amener ce responsable syndical hostile, à assurer la responsabilité pleine et entière de l'hôtel et à en devenir le numéro un. Comment s'y est-il pris ? Grâce à un management de proximité qui d'emblée s'est inspiré de la communication indirecte, qui consiste à faire adhérer autrui à des messages-clés en utilisant des moyens qui ne peuvent exploiter la communication directe. S'agissant d'une très grosse chaîne hôtelière, François propose à son collaborateur de l'accompagner dans la visite de plusieurs hôtels de la chaîne à l'étranger.

Il s'agit dans un premier temps d'éloigner son collaborateur de son cadre conflictuel, et de désactiver ainsi tous ses ancrages négatifs déclenchés par son environnement professionnel. François peut alors observer ses compétences hors du cadre habituel. Puis à l'occasion de chacun de ses entretiens avec les responsables de ces hôtels, il se fait accompagner par son collaborateur. Les entretiens se déroulent souvent sous forme triangulaire : François, ses interlocuteurs et son collaborateur. La topologie de ces entretiens triangulaires est essentielle à la communication indirecte. Pendant ces entretiens François adresse à ses interlocuteurs directs des messages dont beaucoup en fait s'adressent indirectement à son collaborateur (fig. 29). Adressés en direct, ces messages n'auraient pas le même impact. Au contraire même, ils seraient rejetés, refusés ou au mieux, reçus avec beaucoup de

réticence, limitant dans tous les cas la qualité de l'apprentissage. Ces messages ne lui était pas directement adressés, il se trouve ainsi placé en position de recul, en situation méta, non directement impliqué, donc dissocié, et ainsi, totalement réceptif aux messages délivrés par François. Son collaborateur intègre ainsi un maximum de message-clés concernant la gestion et le fonctionnement optimum d'un hôtel de grand standing. L'apprentissage se fait donc d'une façon extrêmement douce, selon une modalité quasi inconsciente. Enfin, à l'issue de ces entretiens trilatéraux et de façon à parfaire la formation de son collaborateur, François l'implique dans des réunions co-décisionnelles.

Hors cadre, apprentissage inconscient, communication indirecte et responsabilisation, voici les ingrédients de la recette de management et de communication experts utilisés par François pour faire grandir son collaborateur et le transformer d'opposant radical, en manager de haut niveau, soucieux de progresser dans son difficile métier.

La communication ericksonienne s'accommode donc parfaitement de l'efficacité professionnelle.

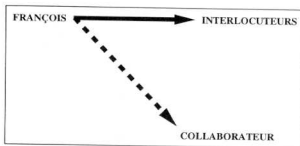


Figure 29 - La communication indirecte triangulaire.

DEUXIÈME PARTIE

LES APPLICATIONS

LA PNL ET LE SPORT

Le sport est probablement l'un des champs d'application les plus intéressants et les plus en adéquation avec la philosophie et l'esprit de la PNL. En effet, les outils de la PNL sont parfaitement adaptés à l'univers de la compétition, qui nécessite de la part du sportif qui souhaite réussir, le contrôle expert de ses cognitions, l'optimisation constante de ses comportements et l'installation dans des états mentaux performants, propices à la préparation et à l'accomplissement de la performance. Les outils de la PNL sont également tout à fait adaptés à l'optimisation d'une des interactions les plus puissantes de l'univers sportif : la relation entraîneur-entraîné. En effet, quel que soit son niveau, débutant ou champion, le sportif recherche avec son entraîneur une relation de la meilleure qualité possible, car de cette qualité dépend en grande partie l'amélioration de sa performance. Et cette relation passe évidemment pour l'entraîneur par l'établissement d'une communication experte. Les dirigeants, dans leur ensemble, sont également concernés par une telle expertise. Ainsi donc, tous les acteurs du sport, qu'ils soient athlètes, joueurs, entraîneurs ou dirigeants, trouveront dans la PNL des outils extrêmement utiles à l'optimisation de leurs performances respectives.

Pour présenter ces outils, il convient de les distinguer en fonction de leurs apports spécifiques. Nous présenterons donc :

- d'une part, la grande variété des techniques et des méthodes de training mental, favorisant chez l'athlète la préparation et l'optimisation mentales de la performance ;
- d'autre part, des outils de communication très utiles au coach ou à l'entraîneur pour conduire avec succès l'athlète et son équipe dans la performance.

III.1. LA PNL ET LE TRAINING MENTAL DU SPORTIF

Les systèmes de représentation sensorielle dans le sport

Le VAKO des champions

Pour gérer mentalement leurs performances, les champions sportifs font preuve d'une étonnante créativité. Ils utilisent pour cela, la diversité de leurs canaux sensoriels.

Éric, par exemple, est spécialiste de l'escalade. Pour se concentrer avant l'épreuve, il se réfugie dans une bulle mentale qu'il s'est construite au fil des saisons, et dont il apprécie aujourd'hui les avantages. Cette bulle imaginaire, qui l'isole des parasites extérieurs, lui apporte toutes les ressources dont il a besoin. Elle opère une transmutation et le transfère instantanément hors de l'univers de la compétition auquel il veut momentanément échapper, vers un autre univers de... sérénité.

La bulle simule un paysage de montagne (V). Elle est, par ailleurs, sonorisée avec les bruits du vent (A). Ce vent lui caresse mentalement le visage et les mains et lui apporte ainsi une sensation de fraîcheur indispensable au démarrage de sa compétition (K). La bulle d'Éric est une bulle VAK.

Bruno est champion de descente en canoë-kayak. Plusieurs heures avant le début de la compétition il s'installe immobile au bord de la rivière et s'imprègne des mouvements (K), des bruits (A) et des odeurs du site (O) où la compétition va se dérouler. Il se synchronise ainsi corporellement, physiquement, sensoriellement avec son environnement. En entrant en résonance sensorielle avec la nature, il crée l'harmonie avec elle. Il ne luttera pas contre elle pour la vaincre ; il fera corps avec elle, pour gagner.

Lionel est champion d'escrime. Avant chacun de ses assauts, il s'installe tout d'abord en visuel pour se projeter le film de son futur adversaire en combat [Ve (adversaire)]. Ainsi mis en tension, il bascule alors en kinesthésique interne (Ki+) pour se connecter à la subtile sensation mentale de son bras relâché et prompt à toucher l'adversaire. Il poursuit en swichant cette fois-ci en auditif interne. Il se réjouit alors du bruit exquis que fait son arme lorsqu'elle domine celle de l'adversaire (Ai+). Puis il s'alerte du cliquetis désagréable qu'elle peut produire contre celle de son adversaire (Ai-). Cet indice auditif négatif déclenche aussitôt en lui la prise de conscience qu'il est en train de commettre une erreur. C'est alors

le signal d'un changement comportemental à mettre en œuvre immédiatement pour transformer la situation à son avantage (Ki+).

En jouant du clavier de son VAKO, Lionel a tout programmé, la réussite mais aussi la correction de ses erreurs. Il est fin prêt pour son prochain assaut. La partition jouée par Lionel sur le clavier de son VAKO est la suivante :

[Ve (adversaire)] + [Ki+] + [Ai+] + [Ai-] + [Ki+]

Laurence est également athlète de haut niveau. Dans sa vie quotidienne, elle s'est rendu compte qu'elle est beaucoup plus attentive et davantage à l'écoute d'autrui quand son regard se fixe intensément sur le visage de son interlocuteur. Cette découverte que la focalisation du regard sur son interlocuteur optimise la qualité de son écoute, l'intrigue au point qu'elle décide de transférer cet apprentissage en compétition de canoë-kayak. Elle discipline son regard, elle en optimise le contrôle et se focalise visuellement davantage sur les points-clés de son parcours. Elle constate qu'elle améliore ainsi considérablement ses capacités d'attention et que sa performance s'en ressent.

Chez Monica Selles, championne de tennis, auteur d'un *come back* remarquable, après avoir failli abandonner la compétition, c'est le canal auditif interne qui la motive avant le match. En entrant sur le court, avant chaque match, elle se dit (Ai) : « Vas-y. Fais de ton mieux. Joue ton meilleur tennis sans penser à gagner ou à perdre ». Monica Selles confie que ces phrases starter sont extrêmement efficaces pour elle et qu'elle les a donc systématisées.

Les phrases starter (Ai) et, plus précisément ce dialogue interne (Ai) de Monica Selles sont un modèle du genre pour placer le sportif dans l'état mental de motivation optimum avant le démarrage de la compétition. La stimulation auditive doit absolument focaliser le sportif sur ses capacités, sur la tâche immédiate à accomplir et surtout pas sur l'issue du match, ce qui au contraire ferait monter la pression et l'empêcherait de se concentrer et de programmer précisément, physiquement et concrètement son jeu.

Pour préparer sa course en slalom, le skieur visualise son parcours en détail. Il utilise pour cela les deux modalités de visualisation mentale : VMD et la VMA.

Lorsqu'il se voit, tout d'abord, de l'extérieur, en spectateur de sa prochaine course (VMD), à la troisième personne, c'est pour mieux mémoriser la précision de ses trajectoires. Il peut d'ailleurs, pendant cette projection, déclencher en supplément l'assistance de son canal auditif, de sa radio mentale. Par ses commentaires techniques personnels, superposés à son scénario visuel dissocié, il se guide verbalement et se dit ce qu'il faut faire et ne pas faire. Le son et l'image sont, dans ce cas, utilisés simultanément, pour amplifier la qualité de la mémorisation des trajectoires à mettre en œuvre.

Ensuite, il anticipe les futures sensations de sa course, en les simulant physiquement, de l'intérieur, à la première personne (VMA). Il s'installe alors dans les sub-

tiles sensations de la glisse, dans les super-sensations de sa performance, les SUPER-K.

En visualisation mentale associée, il se cale ainsi, également sur la puissance et le rythme de son effort, c'est-à-dire sur les submodalités de sa sensation d'effort en compétition.

Grâce à la VMA que le skieur effectue, la simulation de sa prochaine course est parfaite, à tel point qu'il entend même durant cette simulation le crissement caractéristique de la neige, écrasée par ses spatules. Le champion sait donc également reproduire en VMA, le son de sa performance.

La performance, en effet, a également un son.

Elle n'est pas seulement visuelle et kinesthésique, elle est également sonore : bruit de la neige sous les spatules qui fusent, bruit de la balle renvoyée avec force et précision par le tamis de la raquette de tennis, son net et mat de la balle de golf frappée avec assurance vers le green du prochain trou, tempo rythmé et énergique de mes derniers appuis sur le sol qui m'emportent victorieux vers la ligne d'arrivée de mon 5 000 m...

Revenons-en au skieur qui, décidément, sait tirer profit de tous ses systèmes de représentation sensorielle, y compris de son canal visuel externe. Grâce à ce dernier il a su observer attentivement l'apparence de la neige et en tirer des conclusions essentielles à la préparation technique (fartage) et tactique de sa course.

Il sait également utiliser, à l'appui de cette observation fine, la modalité *toucher* de son canal kinesthésique externe. Tâter physiquement la consistance de la neige lui permet en effet, avant le démarrage de la compétition, de compléter l'analyse de ses observations.

Ces ultimes traitements de l'information, visuels et kinesthésiques, lui permettent d'adapter sa technique, sa tactique et son matériel à une issue favorable pour lui, en termes de performance.

Prototype de tous les sportifs, quel que soit leur système sensoriel dominant, le skieur expérimenté sait donc tirer profit de chacun d'eux. Orientés en interne ou en externe, tous ses sens sont en éveil, le visuel, l'auditif et le kinesthésique. Le VAKO lui permet d'apprendre et de simuler, d'analyser et de mémoriser, d'anticiper et de programmer aussi bien les trajectoires externes que les sensations internes.

Le sportif de haut niveau, à l'instar du skieur expert, réhabilite tous les sens et en fait des alliés indispensables dans la recherche et l'optimisation de sa performance. Son exemple est évidemment à modéliser, non seulement par les sportifs dans leur ensemble, mais également par tous ceux qui font de leur performance et de son contrôle, leur objectif prioritaire : les élèves, les dirigeants, les commerciaux, les hommes politiques ou les patients.

Dans le sport, le VAKO est un atout considérable, à condition que toutes ses facettes soient utilisées. Les sportifs de haut niveau sont bel et bien des apôtres des techniques du VAKO qui leur permettent d'optimiser la préparation et la gestion de leur performance. La PNL met donc en évidence chez eux, l'utilisation de trois types dominants de représentation sensorielle à l'intérieur du VAKO, le V, le A, le K. Les techniques du VAKO constituent donc chez ces sportifs une technique de training mental de choix. Au-delà de ces techniques du VAKO, c'est d'un véritable arsenal dont dispose la PNL à l'intention des sportifs.

Les techniques et les méthodes de training mental

L'abondance de techniques applicables au sport tient au fait que la PNL exploite et tire profit de tous les éléments constitutifs de la performance sportive : comportements externes et processus internes du fonctionnement mental :

- images mentales : le sportif est un très grand consommateur de vidéo-mentale avant, pendant et après la compétition ;
- pensées : le sportif apprend grâce à la PNL à émettre des ondes positives sur sa radio-mentale (phrases-starter, auto-suggestions, croyances positives) et à couper le son de sa radio-mentale lorsqu'elle émet des ondes négatives ;
- sensations : le sportif est également un grand consommateur de simulations mentales propices à l'installation anticipée dans les sensations de la performances, les SUPER-K.

Qu'est-ce en effet qu'une performance sportive, sinon le fruit d'une combinaison experte de comportements externes visibles, et de processus internes, images mentales, dialogues internes (pensées), émotions et sensations ?

Les techniques du VAKO

Techniques de changement de registre sensoriel

C'est l'exemple de cette pongiste de l'équipe de France, qui pour gérer son stress et la pression (K), sort du gymnase où la compétition va bientôt se dérouler. Elle trotte calmement à l'extérieur (ancrage de calme – K calme) et pendant toute la durée du court jogging d'environ quinze minutes qu'elle effectue, elle déclenche une série de flashes visuels positifs (V), représentant des fins d'échanges qu'elle a réussis au cours de ses derniers entraînements et de ses dernières compétitions. À la fin de son jogging, calmement, elle a quitté le registre sensoriel kinesthésique de stress (K-) et l'a remplacé par un registre visuel positif (V+) associé à un état mental de confiance (K+) (fig. 30).

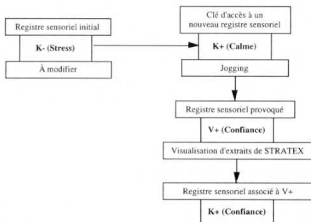


Figure 30 - Changement de registre sensoriel

Techniques de communication à l'intérieur du même registre sensoriel

De V- → V +

La technique du switch présentée dans le chapitre précédent est tout à fait adaptée à la pratique du sport de haut niveau où de nombreuses images négatives sont intériorisées, images d'échecs ou de risques encourus. Pour faire disparaître ces images limitantes (V-), la technique du switch nécessite de posséder en stock une image positive de remplacement. Celle-ci doit être mémorisée et suffisamment puissante pour servir d'antidote à l'image négative. Cette technique de changement est simple à mettre en œuvre.

De A- → A +

Pour commuter de A- en A +, c'est-à-dire pour empêcher la croyance négative de nuire, il convient au moment où elle est émise (« je vais rater ») de produire en réponse, soit une phrase starter, soit une croyance positive sélectionnée dans son vivier personnel de phrases-starters et de croyances positives. À force de répétitions, la phrase-starter ou la croyance positive prendront progressivement la place de la pensée automatique négative (fig. 31).

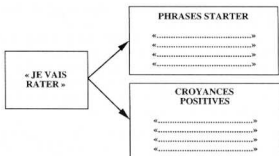


Figure 31

Les pensées et croyances personnelles positives entrent dans la stratégie du bon départ en compétition. En effet, avant que la compétition ne démarre, elles apportent ce dont on a besoin en termes de calme, d'énergie et de confiance. Par ailleurs, elles installent dans un état mental positif indispensable à la programmation de comportements de succès.

De K- → K +

La commutation à l'intérieur du registre kinesthésique est à utiliser dans tous les sports où la gestion de la souffrance et de la douleur est une composante essentielle de la performance.

Terminer un marathon, un triathlon, un 800 m nage libre, ou une régates de planche à voile, expose à une souffrance intense. Pour la gérer il est nécessaire de défocaliser l'attention de la zone corporelle douloureuse (K- : souffle court, sensation d'étouffement, poitrine qui brûle, goût du sang dans la gorge, avant-bras tétanisés) pour la refocaliser sur une autre zone, encore vierge de fatigue (K + ou K neutre : mains, mâchoires, reins, nuque...).

Technique de changement de locus de contrôle

Cette technique, qui consiste à changer radicalement le lieu de la concentration de l'intérieur vers l'extérieur, est également très utilisée dans l'univers du sport.

De Ai → Ae

C'est le cas du Guillaume Tell australien, grand spécialiste du lancer de boomerang. Sa spécialité ? Lancer à toutes forces son boomerang, lequel décrit un grand cercle

pour revenir tournoyant et plein de puissance couper la pomme qu'il s'est posé, avant le lancer, sur le sommet du crâne.

Pour ne pas se concentrer sur ses pensées négatives internes qui pourraient le faire douter de la qualité et de la précision de son jet, lorsqu'il voit le boomerang tranchant revenir à pleine vitesse vers lui, il lance un long cri strident qui occupe alors tout son espace sonore interne et externe. Cette technique lui permet de s'extérioriser et de rester actif durant cette attente douloureuse et indispensable au succès.

Le changement se fait ici de Ai (pensées) → Ae (cri).

Le AKA, chant guerrier que l'équipe de rugby néo-zélandaise entonne avant chacun de ses matchs internationaux joue pour l'équipe exactement le même rôle que dans l'exemple précédent : remplacer les pensées négatives liées à l'enjeu et à la pression du match par un chant bruyant dont le tonus et l'agressivité inquiètent autant l'adversaire qu'ils dynamisent ceux qui le clament.

Dernier exemple, celui du mythique boxeur américain Jack La Motta. Avant de quitter le vestiaire pour se rendre sur le ring, et afin de chasser les pensées négatives qui pouvaient l'assaillir avant son combat, il se parlait à lui-même à haute voix, tout en se regardant dans le miroir. Il se disait : « C'est toi le patron, c'est toi le patron, c'est toi le patron ! ». Et aussitôt, il quittait son vestiaire, résolu. La boucle était enclenchée :

Je crois en moi → J'y vais → Je fais !

De Ki → Ke

Une sensation négative interne d'apathie ou de mollesse (Ki), préjudiciable au démarrage énergétique de la compétition, sera remplacée par des gestes d'échauffement dynamiques et puissants (Ke), tels que le pompage des membres supérieurs, des multi-bonds sur place ou la contraction vigoureuse de tout le corps.

De Vi → Ve

Une image mentale d'échec qui s'impose, incoercible, avant la compétition ou au cours de la compétition, sera remplacée par la focalisation externe de l'attention sur un objet extérieur (le tamis de sa raquette par exemple pendant le retour vers la ligne de fond du court ou les rayures de ses clubs de golf pendant le trajet qui mène au trou suivant) ou sur une personne stimulante de notre entourage, présente dans l'assistance (entraîneur, membre de la famille ou ami).

Les submodalités

Les différentes techniques du VAKO sont très utilisées dans l'univers du sport. Pour cette raison, les submodalités présentent également un grand intérêt pour les

sportifs. Elles donnent au training mental son label de qualité. Elles permettent de concevoir un training mental sur mesure, spécifique et précis. En effet, elles détaillent le contenu des images (Vi, Ve) des pensées (Ai), des stimuli sonores (Ae), des sensations (Ki) et des mouvements (Ke) avec une telle précision qu'elles en amplifient considérablement les effets. Elles décuplent l'impact du VAK stimulus. Plus la spécificité du stimulus est accrue, plus l'impact mental est amplifié.

Gilles, spécialiste du slalom en canoë-kayak nous fournit une brillante illustration de la submodalité visuelle. Sa technique de visualisation mentale est très au point. Lorsqu'il visualise son parcours, sa vidéo mentale lui offre toutes les possibilités technologiques que pourraient lui offrir la meilleure des caméras vidéo : ralenti, zoom, etc. Gilles utilise précisément le zoom de sa vidéo mentale pour cadrer avec une précision parfaite l'angle d'attaque de sa pagaie dans l'eau, à certains endroits-clés du parcours. Le zoom lui offre la possibilité de capter, dans le scénario de sa course visualisée, et avec une précision absolue, l'image qui scelle toute l'information utile pour la programmation de l'action efficace. Dans le cas précis de Gilles, c'est le zoom de sa vidéo mentale qui lui fournit la submodalité-image.

Comme lui, utilisons la submodalité-image. Branchons le zoom de nos vidéos mentales lorsque nous arrivons à un passage crucial de notre scénario, et que l'information que nous voulons recueillir est essentielle à notre réussite. Fixons l'image et agrandissons-la.

Le modelage de l'excellence

Le sportif de haut niveau utilise systématiquement le modelage de l'excellence car il est, plus que tout autre, à la recherche de la perfection et de la performance optimum. Il utilise deux versions du modelage de l'excellence :

- l'auto-modelage de l'excellence qui consiste à identifier, pour le reproduire, son propre modèle de réussite en compétition ;
- le générateur de comportement nouveau qui consiste à créer mentalement un modèle de réussite qu'il ne possède pas encore dans son bagage personnel.

Auto-modelage de l'excellence (STRATEX)

Tout sportif de haut niveau possède ses propres modèles de l'excellence et de réussite en compétition qu'il s'évertue à reproduire à chaque nouvelle compétition pour se placer dans les conditions mentales et comportementales optimum de succès. Son modèle d'excellence sportive est dans sa STRATEX (STRATégie d'EXcellence).

Comment identifier STRATEX ?

Rien de plus simple ! Parmi les centaines de compétitions à son actif, quelle est celle qui constitue aujourd'hui, la référence ? Laquelle... et quand ? Cette STRA-

TEX est-elle récente ? Si c'est le cas, elle indique que le sportif est inscrit dans une dynamique de réussite très actuelle. STRATEX est la référence pour deux raisons fondamentales :

- parce que la performance accomplie est la meilleure à ce jour (titre, record personnel, national, international, etc.) ;
- parce que pour arriver à ce résultat, qui ne doit rien au hasard ni à la chance, il a su mettre en œuvre une stratégie qui s'est avérée particulièrement déterminante.

Cette STRATEX émerge parmi des centaines de compétitions, elle émerge également des quelques STRATEX que le sportif a accomplies au cours de sa carrière. Le sportif de haut niveau doit identifier la meilleure d'entre elles, celle qu'il met sur la première marche de son podium personnel, car c'est en elle que réside son meilleur modèle de réussite en compétition (fig. 32).

Une fois STRATEX identifiée, le sportif doit en décrypter précisément le contenu et faire émerger dans le détail l'architecture de cette réussite, afin de pouvoir la reproduire aisément à l'occasion d'une prochaine compétition. L'architecture de STRATEX est constituée d'étapes-clés qui structurent l'organisation globale de la réussite dans cette compétition. Ces étapes se décomposent en différentes phases-clés qui peuvent intégrer en leur sein des éléments-clés spécifiques, des recettes, des « petits trucs », des détails, autrement dit, les ingrédients pertinents de la réussite.

Il existe trois niveaux dans STRATEX :

- les étapes-clés qui correspondent aux séquences MACRO (cinq jours avant la compétition, deux jours avant la compétition, le jour de la compétition) ;
- les phases-clés qui correspondent à des séquences intermédiaires (phase de concentration, de visualisation, de programmation, de confrontation...) ;
- les ingrédients-clés qui correspondent à des séquences MICRO (musique énergisante avec walkman, auto-suggestions...).

Voici, en guise d'illustration, les extraits de deux STRATEX, celles de Félicia, championne de cyclisme sur piste, et de Christophe, coureur automobile.

Félicia, 17 ans est championne de cyclisme sur piste. Sa STRATEX provient de son dernier championnat du monde de sprint où elle termine sur le podium.

• Cinq jours avant :

Entraînement moins intensif.

Décompression :

* lecture,

* musique :

. *visualisation de démarrages de sprint,*

. *visualisation de courses réussies.*

• Deux jours avant :

Motivation :

* auto-suggestion : « Je vais faire le mieux possible. »

* pense à des personnes :

. à qui elle fera plaisir en réussissant,

. que sa réussite déstabilisera.

Essai de la tenue :

. combinaison (souplesse du vêtement),

. chaussures, gants et casque.

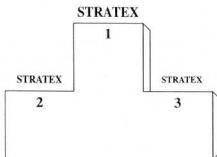


Figure 32

• Jour de la compétition :

Échauffement :

* concentration : 15 minutes avant la course :

. musique avec walkman :

. éviter toute distraction,

. observer les adversaires en se disant qu'il faut les battre.

* étirements.

Départ :

* serrer les cale-pieds

* auto-suggestion : « Il faut que je fasse le meilleur temps possible. »

Christophe, 22 ans, fait de la course automobile. Sa STRATEX provient de son dernier championnat national de F3 où il obtint son meilleur classement.

• Jour de la course :

Au stand :

* entrée dans la voiture,

* sanglé par les mécaniciens,

* vide mental :

. baisse la tête,

. fait le vide (accès à un état second)

* relaxation physique :

. faire bouger les jambes et les pieds pour amplifier l'état de vide mental : « J'ai l'impression de me vider comme on vide une bouteille. Le stress part de la tête et sort par les jambes. En remuant les jambes, le stress sort. »

* contact :

. la voiture démarre,

. fait chauffer la voiture deux minutes ;

* changement d'état mental (swich) :

. l'accélération de la voiture modifie l'état mental,

. swich de l'état de vide mental à l'état mental motivation-force.

Premier tour de formation :

* sensations de réglage (K) : adhérence et glisse de la voiture,

* observation (V) des manomètres,

* arrêt du moteur,

* vide mental :

. tête baissée pendant une à deux minutes.

Tour de chauffe :

* première moitié :

. accélération,

. observation des adversaires ;

* deuxième moitié :

. concentration (vide mental) ;

* arrêt de la voiture.

Départ :

* joue avec le levier de vitesses,

* met la première et accélère,

* regarde le panneau « 15s »,

* regarde le directeur de course :

. bras et hampe du drapeau ;

* départ ressenti physiquement comme un coup dans les fesses.

Une fois STRATEX décryptée avec précision, il convient de se poser deux questions dont les réponses confirment par leur qualité, la qualité de STRATEX :

• Qu'ai-je appris de fondamental à l'issue de ma STRATEX ?

En effet, de nos plus belles réussites nous tirons des enseignements fondamentaux et des croyances positives sur nous-même, sur autrui ou sur le monde en général.

Exemple : « Je suis capable de battre les meilleurs de ma spécialité. »

« Si je veux, je peux. »

STRATEX est la meilleure façon de restaurer ou de stimuler l'image positive de soi-même.

• Comment j'utilise tout ou partie de STRATEX, depuis cette réussite.

En sport, la réponse est claire. Je réutilise tout STRATEX pour préparer ma prochaine compétition... jusqu'au jour où je produis une nouvelle STRATEX. Alors, la nouvelle prend la place de l'ancienne.

Le contenu des réponses à ces deux questions valide la qualité de la STRATEX. Celle-ci tient à sa capacité à produire des croyances positives fortifiantes et à être reproduite pour engendrer de nouveaux succès.

Le générateur de comportements nouveaux

STRATEX existe à l'intérieur de l'individu. C'est un modèle de réussite personnel, disponible, pour créer de nouveaux succès, établir de nouvelles performances. Mais que faire lorsque ce modèle n'existe pas encore en soi, qu'il n'est pas en stock au rayon des performances déjà accomplies ?

La réponse à cette question tient en quelques mots : le générateur de comportements nouveaux.

Les applications du générateur de comportements nouveaux sont très nombreuses. En voici deux illustrations, empruntées au tennis et à la boxe.

Comment, par exemple, en tennis, après chaque point perdu, installer en soi une attitude et un comportement de gagnant, indispensables au gain du prochain point ? Comment acquérir ce comportement quand on ne l'a pas dans son bagage personnel, mais qu'on le voit mis en œuvre avec beaucoup d'efficacité par l'un de ses adversaires ou de ses partenaires ?

Comment ? Au moyen du générateur de comportements nouveaux. Le comportement du joueur de tennis qui vient de perdre un point est tout à fait caractéristique. Les composantes externes de ce comportement limitant sont les suivantes :

- tête baissée,
- regard plongeant,
- raquette tombante, perte de tonus,
- poignet mou, maintenant la raquette au même endroit que pendant l'échange,
- gestes de dépit,
- plainte verbale,
- pieds à plat raclant le sol,
- ralentissement de la démarche ou immobilité.

Le générateur va donc créer et installer un comportement nouveau à la place du comportement limitant.

Après avoir identifié son modèle-expert et l'avoir patiemment observé en compétition, au besoin à la vidéo, le sujet applique le comportement nouveau en le modélisant, selon la procédure suivante :

– relaxation.

Elle est indispensable à la qualité de la visualisation mentale qui est utilisée dans cette technique. Elle est donc indispensable au stockage dans la mémoire du comportement nouveau.

– VMD du comportement de l'expert.

– VMD de son propre comportement modelé sur celui de l'expert.

– VMA de son propre comportement nouveau.

– Pont sur le futur en VMA.

Le comportement nouveau à acquérir se décompose en différentes séquences comportementales :

Séquence 1 (3 à 5 secondes) :

– déplacement immédiat, hors de l'endroit où la faute vient d'être commise,

– transfert de la raquette de la main dominante dans l'autre main,

– raquette redressée (tamis vers le haut), et tenue au milieu du manche,

– regard focalisé vers l'avant ou sur le tamis de la raquette.

Séquence 2 (6 à 12 secondes) :

– déplacement continu jusqu'à la base.

Séquence 3 (3 à 5 secondes) :

– prendre place sur sa base,

– regard affirmé, fixé sur l'adversaire,

– raquette maintenue comme précédemment, tamis vers le haut,

– souffler sur la paume de la main dominante juste avant de reprendre la raquette.

Séquence 4 (5 à 6 secondes) :

– déclencher la routine du service ou du retour à effectuer.

Ces différentes séquences installent une attitude mentale positive, un comportement confiant et énergique chez le joueur pendant le temps mort qui s'écoule entre la fin du point perdu et le démarrage du suivant, soit vingt secondes précisément. La deuxième illustration du générateur du comportement nouveau est empruntée à la boxe. En effet, dans ce sport, certains jeunes boxeurs sont démunis d'un comportement indispensable au démarrage réussi du combat. Quel est ce comportement dont l'absence compromet sérieusement toute chance de succès ?

Lorsque les boxeurs pénètrent sur le ring, ils prennent respectivement possession des lieux. Pour ce faire, ils mettent en œuvre toute une stratégie d'influence et de confrontation destinée à déstabiliser leur adversaire. Il convient d'être le patron du ring, avant même que le match n'ait commencé. L'influence de l'adversaire passe essentiellement par un comportement non verbal que certains maîtrisent avec beaucoup de professionnalisme, tandis que d'autres, malheureusement pour eux, en sont démunis.

Ce comportement expert est caractérisé par un contact visuel affirmé¹⁷ et par une gestuelle qui met en scène une simulation de combat, impressionnante par sa maîtrise, sa précision et son agressivité. Il s'exprime sur un mode extrêmement dynamique. Le boxeur évolue dans son coin de ring et s'y déplace en affichant une attitude¹⁸ à la fois confiante, assurée et décontractée.

Comme dans l'exemple précédent du tennis, le générateur de comportements nouveaux utilisé en boxe s'inspire du modelage d'un expert qui est choisi en fonction de l'expertise de son comportement de confrontation avant le combat, mais également en fonction de sa proximité morphologique et pugilistique. Si le boxeur-modèle correspond à une sorte de soi-idéal, il est clair que son comportement de confrontation sera mieux intégré et incorporé. Tout sportif a un modèle dans son sport. C'est donc ce modèle qui doit déclencher l'appropriation, le modelage, le générateur de comportements nouveaux.

Le package performance

Le *package performance* (fig. 33) est constitué de l'ensemble compact des deux techniques PMC et STRATEX. Il permet de préparer et de gérer dans le temps la performance sportive. Celle-ci s'inscrit dans deux durées fondamentalement différentes, la durée macro et la durée micro. Le temps macro concerne le temps de la carrière et s'étale en moyenne sur une quinzaine d'années. Le temps micro concerne la durée de vie de la performance accomplie au cours d'une compétition donnée. Et le temps d'une compétition est rythmé en trois parties bien distinctes : avant, pendant et après.

Le *package performance* intègre ces deux concepts temporels, macro et micro. Leur interaction est évidente, le micro générant le macro par la fréquence et la permanence de ses répétitions.

Présentons cette phase micro :

- Avant la compétition, le sportif active sa STRATEX pour créer les conditions mentales et comportementales de son prochain succès, mettant ainsi en œuvre la programmation de sa future performance.
- Pendant la compétition, le sportif gère sa performance. Il en assume la prévisibilité programmée, lorsqu'elle se déroule selon les prévisions, et y apporte, dans la limite de ses ressources disponibles, des modifications lorsqu'un imprévu se produit.

17. Ce contact visuel avec l'adversaire n'est pas constant, mais chaque fois qu'il se produit, il est affirmé, incisif, agressif.

18. Cette gestuelle et l'occupation de l'espace correspondent à un véritable ballet dont la chorégraphie, maintes fois répétée, installe chez les meilleurs une véritable routine dont le modelage est tout à fait indiqué.

• Après la compétition, le sportif utilise son programme mental de correction (PMC), destiné à identifier les erreurs et les défaillances survenues au cours de la compétition. PMC aide mentalement à corriger et à combler les manques responsables de la contre performance ou de la non atteinte de l'objectif. Relayé par un entraînement spécifique, PMC enclenche une phase d'optimisation du potentiel physique, technique, tactique ou psychologique. Du fait de la disponibilité d'un potentiel sensiblement amélioré depuis la dernière compétition, la mise en œuvre de STRATEX pour la prochaine compétition s'en trouvera facilitée. Et une amélioration de la performance peut être raisonnablement attendue. PMC permet donc de gérer de façon continue les progrès de l'athlète et l'amène progressivement vers la réalisation de ses ambitions sportives les plus hautes. La répétition du couplage STRATEX/PMC est l'un des principaux secrets de la réussite chez le sportif.

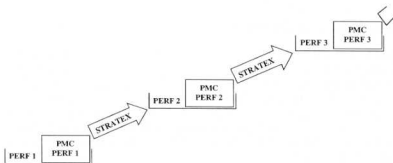


Figure 33 - Package performance

STRATEX organise la préparation de la future performance et PMC gère les progrès à accomplir entre les compétitions. Avec STRATEX, je reproduis le modèle de ma meilleure compétition pour réussir la suivante. Avec PMC, je tire des enseignements de ma dernière compétition. Pour cela, je modifie et j'optimise à l'entraînement les aspects mentaux et comportementaux de ma prestation qui m'ont fait défaut et qui ont nui à la qualité de ma performance. Avec STRATEX, je modélise mon passé de réussite pour le reproduire dans le futur. Avec PMC, je modifie le passé pour optimiser le futur. La répétition du package [STRATEX/PMC] à chaque compétition, inscrit la gestion du progrès dans la durée et installe le sportif dans un management « macro » de sa carrière.

La répétition des micro-cycles mentaux [STRATEX-PMC] s'inscrit dans l'alternance des phases d'entraînement et de compétition. Ainsi donc, une triple alternance est nécessaire pour optimiser la prestation sportive et produire la performance de

haut niveau : l'alternance *STRATEX-PMC*, *compétition-entraînement* et *entraînement mental-entraînement physique*.



Figure 34

On voit clairement dans cette organisation que PMC déclenche une phase d'entraînement spécifique destinée à optimiser, entre deux compétitions successives, les éléments que la dernière compétition a révélés comme étant insuffisamment développés et qui sont donc vecteurs de progrès. Progressivement, la répétition des PMC dans le temps augmente la possibilité d'atteindre STRATEX en compétition, ou mieux, de la dépasser. La permanence du cycle complet, et sa répétition systématique tout au long de la carrière, favorise une progression continue et une optimisation constante de la performance.

Voici l'illustration d'une telle évolution de la performance chez le champion Haile Gebreselassié, 22 ans, Éthiopien et recordman du monde 1995 en athlétisme, dans les deux spécialités du 5 000 m et du 10 000 m.

* Progression sur 5 000 m : 51''67 en quatre années

1992 : 13'36'' 06

1993 : 13'03'' 17

1994 : 12'56'' 96

1995 : 12'44'' 39

* Progression sur 10 000 m : 1'48'' 09 en quatre années

1992 : 28'31'' 62

1993 : 27'30'' 17

1994 : 27'15'' 00

1995 : 26'43'' 53

L'ancrage de ressources

L'ancrage de ressources est une technique très utilisée dans l'univers du sport, dans tous les types de sport, et par tous les types de sportifs. Cependant, les ancres les plus spectaculaires sont celles qui sont offertes à nos yeux et aux caméras qui les filment, dans les compétitions de golf et de tennis. Chaque fois que les golfeurs ou les tennismen marquent un point ou frappent un coup excellent, ils activent leur ancre

favorite, le poing fermé. Ancre kinesthésique par excellence, elle stimule l'agressivité, entretient la rage de vaincre tout au long de la partie et alimente en énergie.

À chaque réussite d'un point ou d'un coup, au cours du match, du tournoi ou du parcours, la réactivation de la même ancre (poing fermé) amplifie considérablement les effets mentaux de cette ancre. C'est le principe de l'empilage d'ancre qui se trouve ici illustré. Une grande diversité de ressources mentales positives se trouve ainsi concentrée au même endroit, dans le poing : agressivité, rage de vaincre, puissance, *concentration*, *confiance*. En effet, la réussite en tennis et au golf nécessite d'être en *contact avec ces états mentaux d'excellence*.

Tout ce qui se trouve mentalement connecté à la réussite « tennistique » ou « golfique » est ainsi condensé et focalisé dans la même ancre : le poing. Activer le poing permet donc de libérer toute la puissance mentale qu'on y a concentré. Le sport est vraiment le lieu privilégié où se fabriquent et se consomment les états mentaux les plus propices à la réalisation de la haute performance. C'est donc l'endroit où nous trouverons les ancres de la performance les plus efficaces.

Laissons parler à ce sujet, celui qui a été, dans les années 80, l'un des grands spécialistes de la performance sportive, le célèbre entraîneur de l'ex-union soviétique, Platonov¹⁹ : « Pendant les heures qui précèdent une compétition, l'attitude mentale adaptée est l'excitation, non pas celle qui est liée à l'appréhension, mais celle qui est liée à un état de vigilance intense et à une concentration sur tous les aspects techniques, tactiques et fonctionnels qui doivent conduire au succès. Le sportif est en fait totalement concentré dans l'attente du départ. L'intérêt de cette augmentation extrême de la vigilance est l'élévation dans la concentration sanguine d'une hormone des glandes médullo-surrénales, l'adrénaline, qui stimule tous les systèmes fonctionnels. »

Pour accéder à cet état mental, Platonov donne la solution : « Pendant cette phase préparatoire, la pensée se concentre (visuellement) sur les principaux éléments de la compétition, éliminant ainsi les préoccupations parasites qui peuvent se présenter en grand nombre avant une compétition. »

Platonov considère, par ailleurs, que le niveau d'activation recherché est spécifique à chaque sportif de haut niveau. Certains ont besoin de le réduire et d'autres de l'amplifier. L'entraînement physique, et donc l'engagement kinesthésique du sportif dans la semaine précédant la compétition, contribue efficacement à cette régulation. « Les athlètes qui se laissent volontiers emporter par une excitation excessive ne doivent pas fournir de charge maximale dans les huit à dix jours qui précèdent la compétition. Il faut également leur éviter les tests (qui provoquent une forte décharge émotionnelle), diminuer considérablement le travail de la vitesse et ramener l'entraînement à des charges légères, de faible intensité. À l'inverse, il faut faire pratiquer un maximum d'exercices de sprint et de séances à charge émotionnelle élevée aux athlètes trop placides. L'échauffement précédant le départ devra lui aussi tenir compte de ces caractéristiques : les athlètes les plus tendus pratiqueront

19. Platonov V. N. *L'Entraînement sportif*. Éditions Revue EPS, Paris, 1988.

un échauffement monotone et peu intense. Des exercices brefs et d'intensité élevée sont en revanche susceptibles de stimuler ceux qui en auraient besoin. »

Les solutions proposées par Platonov s'apparentent tout à fait aux techniques d'ancrage de ressources. En effet, à un échauffement spécifique correspond la commutation dans un état mental particulier. Dans un cas, il augmente l'activation et dans l'autre, il la réduit. La réponse mentale diffère dans chacun des cas, mais dans les deux, elle est adaptée à chaque sportif, au contexte de la situation et au moment de l'action. Le déclencheur de la ressource mentale est dans l'exemple précédent de Platonov, un macro-déclencheur : la situation d'entraînement tout entière. Dans beaucoup d'autres cas, ce sont plutôt des micro-déclencheurs qui sont à l'œuvre (objets, images, pensées, gestes ou attitudes spécifiques).

Chez les sportifs, l'ancrage de ressources fonctionne comme une véritable stratégie de zapping mental, permettant à tout moment, avant, pendant ou après la compétition, en fonction du contexte et des circonstances, de swicher d'un état mental particulier à un autre, différent et indispensable. Cette technique permet de s'auto-motiver, de se calmer, de se concentrer ou de se mettre en confiance.

Voici un tableau illustrant les possibilités offertes par l'ancrage de ressources dans l'univers sportif :

Stimulus ou ancre	Système sensoriel	Réponse mentale
Musique classique lente Respiration abdominale Réponse relaxation	Auditif (Ae) Kinesthésique (Ke) Kinesthésique (Ke/Ki)	CALME CALME CALME
Poings serrés Activation physique Phrase-starter Musique tonique	Kinesthésique (Ke) Kinesthésique (Ke) Auditif (Ai) Auditif (Ae)	ÉNERGIE ÉNERGIE ÉNERGIE ÉNERGIE
Image mentale de succès Croyances positives	Visuel (Vi) Auditif (Ai)	CONFIANCE CONFIANCE

Une étude récente²⁰ menée auprès d'une population de sportifs de haut niveau pratiquant l'athlétisme, le judo et le basket-ball a montré que les ancrages visuels étaient les plus utilisés.

Système sensoriel de l'ancre	Pourcentage (%)
V	42 %
A	35 %
K	23 %

20. Campion A. *Gestion du stress et Sport de haut niveau*. Université Paris - X Nanterre, 1994 (Mémoire de maîtrise STAPS réalisé sous la direction de G. Missoum).

III.2. LA PNL DE L'ENTRAÎNEUR : MANAGEMENT DES ATHLÈTES ET COACHING

L'entraîneur trouve dans la PNL des outils extrêmement précieux pour optimiser sa communication avec les athlètes.

Il est indéniable que pour l'athlète, la communication avec l'entraîneur est la source de ressources indispensables à la réalisation de sa performance : informations, adaptation au stress, mise en confiance, motivation, etc.

Les techniques de la PNL, dont l'entraîneur peut tirer le meilleur profit, sont essentiellement les techniques de synchronisation. Les trois niveaux de synchronisation lui sont nécessaires.

La synchronisation posturale

Ce premier niveau est très important dans le sport. En effet, la proximité physique entre l'entraîneur et son athlète est plus forte que partout ailleurs. On ne trouve guère l'équivalent dans l'entreprise, à l'école, en médecine ou en politique. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la complicité physique qui unit l'entraîneur et l'athlète, autant dans le plaisir du succès que dans la déception de l'échec.

La synchronisation posturale, qui permet de créer une affinité relationnelle de grande qualité, peut être extrêmement utile aux entraîneurs et aux dirigeants dont le relationnel, précisément, n'est pas la qualité dominante.

La synchronisation verbale

Ce second niveau de synchronisation est également fort utile pour l'entraîneur. Pour le mettre en œuvre, il doit identifier le système dominant de représentation sensorielle de l'information chez le sportif. Pour apprendre le plus de leurs entraîneurs, certains sportifs ont davantage besoin d'informations visuelles, d'autres, d'informations auditives, d'autres enfin, d'informations kinesthésiques. Pour se synchroniser sur le style personnel d'apprentissage du sportif, le coach doit d'abord l'écouter puis communiquer dans son style.

« Vois-tu bien, ce dont nous parlons ? »

« Regarde-le bien, regarde précisément son geste. »

« Tu vois ce schéma tactique au tableau, regarde ta position ! »

« Écoutes-moi bien !... »

« Tu m'as déjà entendu dire que... »

« Est-ce que tu sens le changement dans le déplacement ? »

« Fais-le, ce geste ! Refais-le ! Tu sens la différence ? »

Recevant l'information dans son propre système de représentation sensorielle, l'athlète l'intègre beaucoup mieux et beaucoup plus vite. Il peut donc aussi mieux l'utiliser.

Didier est basketteur dans une équipe de nationale 1. Très réceptif aux informations de son entraîneur s'il les reçoit en visuel, il est, au contraire en difficulté, s'il se branche en dialogue interne pour effectuer des changements à son jeu. Le sachant, son entraîneur peut et doit « shunter » ce canal auditif en lui faisant brancher à la place, sa vidéo mentale. Le garder en V, ne pas le faire passer en A, tel est l'objectif. Comment l'entraîneur s'y prend-il ? Pendant le temps mort, il fait visualiser son joueur, en discutant avec lui. Dans ses messages, il évite soigneusement tous les prédicats auditifs qui pourraient déclencher le dialogue interne de Didier.

« Vois le tir que tu viens d'effectuer. Revois ton placement au moment du tir et ton remplacement, après », commente le coach, du bord de la touche, tout en pointant l'endroit du terrain où Didier a réalisé tout à l'heure son action. Il poursuit alors : « Observe ce que tu vas faire à présent contre ton vis-à-vis ». Et il lui fournit une description technico-tactique détaillée des actions à mettre en œuvre.

« Tu aura une meilleure vision, de cet endroit du terrain. »

« C'est clair pour toi, maintenant ? Tu vois comme c'est simple ! »

Jean-Luc joue dans la même équipe. Pour être excellent, il a besoin avant un match d'être connecté à des sensations fortes plutôt qu'à une vision précise. Les prédicats kinesthésiques s'imposent dans le speech de l'entraîneur :

« On va se serrer les coudes, Jean-Luc. On se défonce dès le début du match. Nous allons les taper. »

La synchronisation verbale valorise considérablement l'outil « entretien » de l'entraîneur. Utilisé en permanence pour communiquer avec ses athlètes il permet de les guider dans l'excellence mentale et comportementale. On voit bien dans les exemples précédents à quel point, lors de la compétition, le guidage de l'entraîneur est essentiel pour installer le sportif dans son style d'apprentissage le plus efficace ou pour le motiver à réussir.

Proposons une autre illustration de l'importance du guidage de l'entraîneur, empruntée à la boxe, cette fois-ci.

Au cours du combat, l'entraîneur ne dispose que d'une petite minute entre chaque round pour amener son boxeur, selon les circonstances, soit à changer de technique ou de tactique, soit à persévérer dans le même comportement, en conservant les mêmes sensations.

Dans le premier cas, il conduira son boxeur en visuel dissocié pour lui faire voir les modifications à effectuer. Dans le second cas, il intensifiera la sensation des SUPER K auxquelles le boxeur est déjà associé car il réussit. Dans le premier cas, les prédicats visuels seront dominants, alors que dans le second, ce sont les prédicats kinesthésiques qui domineront.

Pour utiliser toutes les ressources de la synchronisation verbale, l'entraîneur doit pouvoir emprunter les différents canaux sensoriels, le visuel, l'auditif et le kinesthésique. Ainsi, lors d'exposés techniques, l'entraîneur doit être capable de communiquer sur les trois canaux. Le canal visuel, il l'empruntera en utilisant des prédicats visuels destinés à favoriser la visualisation de scénarios. De même, il pourra utiliser des schémas au tableau noir ou au paper board. Le commentaire verbal sera, tout au long de l'exposé, clair, précis et descriptif, pour tous ceux dont le canal auditif est dominant. Enfin, il favorisera les simulations gestuelles et déclenchera du ressenti pour tous les kinesthésiques.

L'entretien PNL démontre son efficacité dans le temps de la compétition, juste avant et pendant. Il se révèle également très efficace en dehors du temps de la compétition proprement dite, et tout particulièrement, lorsqu'il s'agit pour le coach d'aider son athlète à évaluer objectivement sa marge de progrès et les améliorations à apporter à ses prestations actuelles.

Le plus souvent, lorsque l'athlète est sollicité sur ce sujet, il présente sa situation actuelle en termes de problèmes, et a tendance à les formuler négativement. Associé à des sensations et à un état mental négatifs, lorsqu'il évoque ses problèmes, c'est en souhaitant impérieusement les éviter.

L'objectif de l'entraîneur, grâce au guidage PNL (fig. 35) est donc de modifier cette implication globalement négative (phase 1) et de permettre à l'athlète de présenter les modifications qu'il souhaite mettre en œuvre, à partir d'un état mental

PHASE 1 (ASSOCIÉE)	PHASE 2 (DISSOCIÉE)
PRÉSENT	FUTUR
NÉGATIF	POSITIF
IMPLICATION KINESTHÉSIQUE	REPRÉSENTATION VISUELLE
SENSATIONS NÉGATIVES	PERCEPTION D'UN PROGRÈS POSITIF
ÉVITER LES DÉSAGRÈMENTS	ALLER VERS LE CHANGEMENT

Figure 35 - Le guidage de l'entraîneur

dissocié (phase 2). La dissociation est facilitée par l'observation du scénario visuel de changement. Ainsi guidé par son entraîneur, l'athlète est amené à s'exprimer en termes de changements positifs à réaliser pour atteindre, dans un futur plus ou moins proche, l'objectif de progrès...

Réalisé sous cette forme de commutation, l'entretien PNL constitue une véritable séance de travail mental. En effet, il mobilise en l'athlète des ressources mentales et installe dans son cerveau une représentation claire et précise du changement comportemental à effectuer. Cette vision mentale du changement est un élément déterminant de la mise en œuvre et de la réussite du changement. L'objectif du changement est devenu une réalité.

La synchronisation métaprogrammique

Ce niveau est de très loin, le plus expert et le plus sophistiqué, mais aussi le plus complexe à mettre en œuvre. Il sous-entend en effet, que l'entraîneur connaisse parfaitement bien ses athlètes et qu'il soit capable d'ajuster sa communication à la façon dont ils traitent spécifiquement l'information, se préparent à l'action et se motivent.

Voici quelques-uns des modes de fonctionnement mental les plus utiles à l'entraîneur.

Différence/similitude

Pour se motiver, certains athlètes ont besoin d'éprouver l'impression d'une différence à chaque nouvelle compétition. D'autres ont besoin d'avoir l'impression inverse et de retrouver d'une compétition à l'autre les mêmes points de repère. Pendant la préparation de la compétition, l'entraîneur insistera avec les premiers sur la différence, et avec les seconds, il insistera sur la similitude, sur le déjà vu.

L'exemple de Marie-Jo Pérec est intéressant à cet égard. Marie-Jo Pérec, championne sur 400 m en 1992 et championne du monde en 1993, se lance, en 1994, un défi qui signe son fonctionnement mental *différence* : devenir championne olympique sur 400 m/haies. Le défi est lancé. Le métaprogramme *différence* de Marie-José Pérec est également à l'origine de son changement d'entraîneur et de son départ pour les États-Unis. 1994 a été pour elle, l'année de tous les changements, l'année de son métaprogramme *différence* qui s'est conclue par un changement d'entraîneur, un changement de pays et un changement de discipline.

Global/spécifique

Pour apprendre de l'entraîneur et être motivé par ses consignes, certains athlètes ont besoin de très nombreuses informations, précises, détaillées et patiemment distillées, pour être lentement et sûrement digérées.

À l'inverse, d'autres, ont besoin de peu d'informations verbales, mais qu'elles soient transmises sur un mode global et rapide. L'essentiel pour eux est de passer à l'acte.

La différence entre ces deux catégories d'athlètes que l'entraîneur doit savoir impérativement distinguer est que les premiers sont davantage auditifs et que les seconds sont, soit visuels (rapides dans l'accès à l'information) soit kinesthésiques (impatients d'éprouver et de ressentir, donc de passer à l'action).

Les premiers sont impliqués dans des processus de pensée qu'il faut satisfaire. Les seconds dans des processus de représentation mentale de l'action (visuel), ou dans des processus de simulation mentale et physique de l'action (kinesthésique).

Éviter de/aller vers

Pour se préparer à la compétition dans les meilleures conditions mentales, certains athlètes ont besoin de ressentir et d'amplifier l'excitation, le stress et la tension. Tout ce qui les rapproche de l'action, les confronte à l'action et à ses acteurs, les stimule et leur donne l'énergie et la rage de vaincre. D'autres, au contraire, ont besoin de contrôler à l'extrême l'excitation, le stress et la tension. Ils sont davantage à la recherche de calme, de contrôle, de régulation, s'efforçant par tous les moyens de réduire et d'éviter l'excitation. Pour cela, dans l'imminence de l'action, ils évitent toutes les sources de tension, toutes les confrontations directes ou indirectes à l'environnement de la compétition et à ses acteurs. Ils sont attentifs à éviter toute prise de risque qui pourrait compromettre l'équilibre et la stabilité qu'ils souhaitent préserver tout au long de leur préparation. Les athlètes dont le fonctionnement mental est en *aller vers*, recherchent, au contraire, la prise de risque car elle les stimule.

On voit à quel point la synchronisation sur les fonctionnements mentaux de l'athlète est pour l'entraîneur une expertise précieuse.

Elle lui permet, en effet, de placer l'athlète dans des conditions mentales optimum de préparation à la compétition. Elle lui permet de faire du sur mesure. C'est exactement le point de vue d'Aimé Jacquet, entraîneur de l'équipe de France de football : « Les dernières 24 heures (avant le match), ce sont des rapports à la fois collectifs et individuels, parce qu'il y a des choses à dire à certains, ceux à qui je vais confier quelque chose, ceux à qui je veux faire une surprise. »

En conclusion, la PNL offre à l'entraîneur grâce à ces différentes techniques de synchronisation, des moyens de connaissance de l'athlète et d'intervention, essentiels à la préparation de la compétition et à l'accompagnement de la performance. Il est clair, que seule la PNL offre de tels moyens.

LA PNL DANS L'ENTREPRISE

Aux États-Unis, la PNL a rapidement fait son entrée dans l'entreprise après avoir envahi le domaine de la thérapie. En France, bien que plus tardif, le mariage PNL/entreprise n'en donne pas moins tous les signes d'une union durable. La réussite de la PNL dans l'entreprise s'explique pour différentes raisons.

La principale est que l'entreprise est devenue aujourd'hui un lieu privilégié de la performance. À ce titre, la PNL a donc un grand rôle à jouer. En effet, comme nous l'avons vu, ses techniques et ses méthodes sont les meilleurs outils du progrès de l'homme, tant dans ses aspects mentaux que comportementaux. Le succès de l'entreprise, aujourd'hui, les meilleurs experts en conviennent, est essentiellement dû à la réussite des hommes. Celle-ci passe même avant la maîtrise de la technique et avant la qualité de l'organisation. Faire réussir l'homme, c'est précisément ce que la PNL sait le mieux faire. Sa place dans l'entreprise s'impose donc, et dans deux domaines d'application particuliers : réussite individuelle et réussite du management. La réussite de l'homme dans l'entreprise s'inscrit dans deux démarches différentes et complémentaires.

Tout d'abord, chacun doit être capable d'auto-gérer sa réussite, c'est-à-dire d'alimenter et de faire fonctionner sa propre machine à succès. C'est le cas du commercial ou du chercheur au sein de son service Recherche et développement. C'est, en fait, le cas de chacun au sein de l'univers professionnel. Chacun est pour une grande part, responsable de sa réussite, capable d'activer en soi les principaux ingrédients du succès. Le psychologue Skinner, dont nous avons déjà parlé, défendait ce point de vue : « Dans une large mesure, l'individu apparaît comme l'artisan de sa propre destinée. Il est souvent capable d'agir sur les variables qui l'affectent. »... qui le limitent ou le stimulent, pourrions-nous ajouter.

Si la réussite de l'entreprise est due à la réussite de chacun, elle est aussi due à la réussite de quelques-uns, de ceux qu'on appelle les managers. Leur réussite a beaucoup à emprunter à la PNL, essentiellement parce que manager, c'est... communiquer de façon experte avec ses collaborateurs. Faire réussir chacun et faire réussir les managers, voilà donc l'utilité première de la PNL dans l'entreprise. Nous traiterons donc successivement de ces deux thèmes :

- les outils PNL de la réussite dans l'entreprise,
- PNL et management.

La PNL dont nous allons traiter à présent n'est pas une PNL théorique ou abstraite, mondaine en quelque sorte. C'est une PNL appliquée, pratique, concrète, opérationnelle, de terrain, une PNL du quotidien professionnel géré avec efficacité. Cette PNL, au service de l'homme au travail, chacun l'attend dans l'entreprise.

IV.1. LES OUTILS PNL DE LA RÉUSSITE DANS L'ENTREPRISE

Les outils PNL de la réussite dans l'entreprise sont globalement les mêmes que ceux que nous avons déjà présentés dans le chapitre PNL et sport. La raison essentielle de cette analogie des moyens PNL qui font réussir aussi bien les sportifs que les professionnels de l'entreprise tient aux caractéristiques fondamentalement identiques de ces deux univers :

- la même recherche de la performance à travers une démarche permanente de progrès,
- le même contexte compétitif,
- la même concurrence, de plus en plus exacerbée,
- le même homme pour faire la différence.

Qu'il s'agisse de faire réussir dans le sport ou dans l'entreprise, l'apport PNL est rigoureusement le même. Sport et entreprise sont d'ailleurs si proches que l'on peut même aller jusqu'à recommander entre ces deux univers, un véritable transfert d'excellence, de compétences, de techniques, de méthodes et de stratégies²¹. Sportifs de haut niveau et professionnels de l'entreprise ont beaucoup à gagner à s'investir dans le deuxième univers. Ainsi, ils bénéficient de leurs propres acquis et s'enrichissent de la différence.

Le VAKO dans l'entreprise

Un courant de recherche gagne actuellement du terrain dans le domaine de la stratégie d'entreprise. C'est celui qui privilégie l'approche cognitive du dirigeant, c'est-à-dire la connaissance des processus internes qui fondent ses analyses et ses décisions, la connaissance de sa dynamique de pensée, de ses contenus et de ses mécanismes intimes.

En décodant la mécanique mentale du succès ou de l'échec, tous les outils de la PNL se situent bien dans l'actualité de cette recherche, et tout particulièrement, le VAKO qui entre le mieux dans l'intimité des processus internes.

Le canal visuel interne (Vi) doit être tout particulièrement privilégié car c'est le plus sûr moyen de véhiculer, l'objectif de chacun au sein de l'entreprise. La réussite de l'entreprise passe de plus en plus aujourd'hui par la définition d'un projet collectif ambitieux qui se décompose en une quantité d'objectifs individuels que chacun doit intimement s'approprier pour mieux se donner les moyens de l'atteindre. Cette appropriation passe de manière privilégiée par le canal visuel interne (Vi). Transformer son objectif personnel-professionnel en images mentales, le conver-

21. Missoum G., Minard J.-L. *L'Art de réussir. L'Esprit du sport appliqué à l'entreprise*. Éditions d'organisation, Paris, 1990.

Missoum G., Selva C. *Le Modelage de l'excellence*. ESF Editeur, Paris, 1994.

tir en scénario visuel constitue l'un des ingrédients du succès dans l'entreprise, un élément stratégique de la première importance qui doit être géré par chacun et par l'organisation dans son ensemble.

Le canal visuel interne concerne en fait tout ce qui touche à la stratégie d'objectifs ; celle-ci se décomposant en objectifs à court, moyen et long terme, soigneusement alignés, ce ne sont pas moins de trois scénarios visuels qu'il convient donc que chacun intériorise et que l'entreprise communique.

Chacun de ces scénarios visuels doit être le plus clair et le plus précis possible. La précision tient au fait que chacun possède les informations nécessaires à l'atteinte de l'objectif (données du marché, connaissance du produit et de la concurrence, etc.). Ces informations peuvent être directement disponibles, sinon le rôle du manager est de les mettre à disposition. La stratégie d'objectifs est donc pour une grande part, affaire d'informations, lesquelles apportent la précision. Et c'est cette précision qui favorise la visualisation.

Revenus à la dimension visuelle de la stratégie d'entreprise, il convient d'insister sur les effets mentaux individuels et collectifs de la visualisation des objectifs dont la technique doit être parfaitement maîtrisée par l'organisation et par ses managers. La visualisation mentale de l'objectif à court terme optimise l'état mental de concentration sur cette première cible. La visualisation mentale de l'objectif à moyen terme stimule la motivation. Et la visualisation mentale de l'objectif à long terme permet de connecter chacun, et l'entreprise tout entière, à l'optimum de ses ambitions, à son idéal professionnel en quelque sorte. La conception de la vision à long terme de C. Henrion, PDG de l'entreprise Lafarge est très proche de la nôtre : « La vision projette des futurs envisageables que je dois rendre possibles. La vision est une préscience de ce que le futur peut être, de ce que le futur sera... Pour réussir à créer un grand projet, il faut faire rêver les hommes, les faire entrer dans le rêve. On ne fait pas rêver un grand groupe uniquement avec l'annonce des résultats trimestriels, ou en lançant un projet à court terme... Pour faire rêver, il faut une vision à long terme à laquelle chacun puisse s'identifier. »

La concentration, la motivation et l'ambition sont trois états mentaux performants et distincts qui diversifient la mise en œuvre de l'énergie dans l'entreprise. Le canal visuel interne est donc à privilégier dans l'entreprise car il est l'un des principaux supports et ressorts de la stratégie d'objectifs. Or, qu'est-ce que la réussite dans l'entreprise, sinon l'atteinte d'objectifs préalablement concertés puis précisément définis et visualisés ?

La visualisation interne des scénarios sera d'autant plus positive que le professionnel de l'entreprise, ou l'entreprise elle-même, sera auto-stimulé par des croyances positives sur soi et sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Cet auditif interne (Ai) qui génère les croyances est en grande partie alimenté par l'ambiance relationnelle que fait régner l'équipe de direction au sein de l'entreprise.

Il est clair que la qualité du management dans ses deux modalités de communication, verbale (Ae) et non verbale (Ke) ne peut que faciliter l'émergence de croyances positives chez les collaborateurs, et libérer l'initiative, la performance et le talent présents en chacun d'eux.

Malheureusement, le système peut également fonctionner à l'inverse, et la médiocrité du management générer des croyances négatives, limiter l'initiative, altérer la performance et bloquer l'expression du talent.

On comprend bien ici, à quel point le management en vigueur dans l'entreprise est essentiel à la réussite et à quel point la responsabilité des dirigeants est engagée dans les processus collectifs et individuels de la réussite. La matrice de l'excellence dans l'entreprise (fig. 36) rend bien compte du croisement indispensable de l'efficacité des individus avec celle de l'organisation.

Ceci étant dit, si nous considérons que malgré tout l'individu reste l'artisan de sa propre destinée, il sera alors capable d'agir sur les variables qui l'affectent. Le professionnel de l'entreprise, quelle que soit l'étendue de ses responsabilités, doit être capable d'activer en lui ses croyances positives personnelles pour se réaliser dans l'univers professionnel et atteindre les objectifs réalistes qu'il s'est fixés.

	HOMMES EFFICACES	HOMMES NON EFFICACES
STRUCTURE EFFICACE * ORGANISATION * MANAGEMENT	* EXCELLENCE * BOUCLE DU SUCCÈS	* RECRUTEMENT * FORMATION * REJET * LICENCIEMENT
STRUCTURE NON EFFICACE	* MANQUE DE COHÉSION * DÉMOTIVATION	* STAGNATION * RÉGRESSION * BOUCLE DE L'ÉCHEC

Figure 36 - La matrice de l'excellence dans l'entreprise

Les croyances positives existent en chacun de nous, mais elles ne sont pas toujours immédiatement disponibles. Celles à caractère professionnel sont abritées à l'intérieur de nos STRATEX professionnelles²².

Identifier ces STRATEX permet donc de repérer puis d'activer ses croyances positives. Leur activation installe le sujet dans un état mental performant qui associe la confiance en soi et l'énergie, et qui se révèle propice à la mise en œuvre d'objectifs ambitieux.

22. Pour identifier ces STRATEX professionnelles et sa SUPER STRATEX, il convient d'utiliser la technique *Auto-modélage de l'excellence* décrite en détail dans le chapitre La PNL et le sport.

La fibre kinesthésique (Ke) a également son importance dans l'entreprise, dans la mesure où elle favorise une proximité chaleureuse bien utile, à un moment où la compétitivité et la concurrence soumettent les professionnels à une tension excessive. Développer sa fibre kinesthésique passe par l'utilisation d'un vocabulaire kinesthésique, et par l'adoption d'attitudes et de postures naturelles, décontractées. Le kinesthésique associe volontiers le geste à la parole et sa respiration, par ailleurs, est profonde, abdominale.

Ce besoin intense de sensations, de mouvement et d'action (Ke), de plus en plus de professionnels de l'entreprise l'assouissent dans la pratique du sport. Encore une illustration s'il en était besoin, de la synergie sport-entreprise.

Vi, Ai et Ke sont donc des modalités du VAKO en vogue dans l'entreprise. Cependant, d'autres modalités sensorielles sont également sollicitées et leur importance croît avec les mutations actuelles de la société.

L'information est devenue aujourd'hui un élément déterminant de la réussite individuelle et collective. Aucun scénario ne peut plus s'écrire sans l'accès permanent à une information récente et de qualité. La curiosité n'est plus un vilain défaut, elle est devenue au contraire une qualité essentielle. L'ouverture sur l'extérieur, sur les choses, sur les autres et sur le monde doit être permanente, tant les changements dans l'environnement économique et social sont fréquents. *Dévoreurs, boulimiques d'informations, tels sont devenus les excellents professionnels de l'entreprise, observateurs, clairvoyants, à l'écoute.* Le traitement constant de l'information et cette réceptivité permanente utilisent en priorité deux modalités sensorielles, le visuel externe pour l'observation (Ve) et l'auditif externe pour l'écoute (Ae).

Dans le VAKO de l'entreprise, à Vi, Ai, et Ke, il convient de rajouter Ve et Ae. Pour la direction et le management, il convient d'accorder une mention spéciale à Ae qui signe la nécessité pour eux de communiquer efficacement avec leurs collaborateurs, et de faire circuler verbalement, en interne, l'information utile à la réussite de chacun et de toute l'entreprise !

Les techniques du VAKO et la gestion du stress

La compétition et la concurrence sont devenues une composante majeure de l'environnement professionnel aujourd'hui. Elles génèrent, de façon permanente, tensions et conflits. Ce contexte environnemental et émotionnel de stress engendre tout un système de réponses physiques et mentales qui nécessitent d'être gérées. Les soucis professionnels engendrent une rumination mentale obsédante, incoercible, où les pensées alimentent en permanence la radio mentale (Ai). Cette émission permanente présente assez rapidement un caractère excessif qui échappe au

contrôle. L'excitation physique qu'elle provoque épuise l'énergie disponible et doit donc, à certains moments, régulièrement dans la journée, être totalement interrompue pour offrir au cerveau et au corps, un retour au calme apprécié et une recharge salutaire en énergie. Certes, l'excitation et l'énergie sont nécessaires à la performance, mais jamais au détriment du calme et de la sérénité.

Les techniques du VAKO sont particulièrement bien adaptées à la gestion des excès du dialogue interne, à l'emballlement du monologue intérieur, un peu à l'image de ces moteurs de voiture qui, en état de surchauffe, sont incapables de s'arrêter, même lorsque le contact est coupé. Couper net le contact, c'est ce que permettent de réaliser ces techniques du VAKO.

Technique de changement de registre sensoriel

Sous l'influence du stress, le registre sensoriel auditif interne étant encombré de pensées et de soucis professionnels obsédants et saturés de ruminations négatives (Ai-), il convient d'éteindre momentanément mais de façon nette la radio mentale. Cela peut se faire en changeant, de différentes manières, de registre sensoriel, en commutant, par exemple, sur le registre visuel externe : Ai- → Ve +.

Il est possible d'effectuer ce changement en jetant, par exemple, un regard par la fenêtre de son bureau pour contempler le paysage dont la qualité visuelle est particulièrement esthétique ou apaisante (gazon bien tondu, massifs de fleurs colorés, etc.). Il est possible également de contempler la photo de son fils qui trône sur le bureau ou de se laisser absorber par le poster que l'on a affiché sur le mur, en face de soi, et qui rappelle son dernier lieu de vacances (plage exotique, bord d'un lac, panorama de montagne, cimes enneigées, etc.). On voit bien à travers ces exemples, l'intérêt d'enrichir son environnement professionnel et tout particulièrement son bureau, de stimulations visuelles diverses : fleurs, plantes vertes, photos, posters, fenêtres donnant sur un parc ou sur un coin de verdure, etc.

L'utilisation de la respiration abdominale (Ke), volontairement amplifiée, est également très efficace pour interrompre l'émission des pensées sur sa radio mentale négative.

Ai- → Ke +

Le manager d'une PME performante utilise, quand à lui, un changement de registre sensoriel mixte pour faire ses pauses. Pour échapper à Ai-, il passe en Ke + et en Ve +, en s'occupant activement des plantes qu'il a placées dans son bureau à cette intention. Pendant quelques minutes, régulièrement tout au long de la journée, il s'accorde une courte pause, se laissant absorber physiquement (Ke) et visuellement (Ve) par cette activité de jardinage intérieur.

Technique de commutation à l'intérieur du même registre sensoriel

Pour échapper à Ai-, il est possible de passer en Ae (neutre ou positif) et de remplacer ainsi le dialogue interne par un échange verbal avec un collaborateur sur un

thème totalement étranger à ses préoccupations professionnelles : $Ai- \rightarrow Ae$ (neutre ou +).

La pause café ou cigarette se prête fort bien à cette commutation en auditif externe. Mais attention, cette technique est nettement moins efficace que la précédente, car un dérapage de la communication provoqué par votre interlocuteur peut vous ramener rapidement aux ruminations mentales que vous souhaitiez interrompre.

Par contre, l'état émotionnel et la sensation de stress ($Ki-$) associés à la saturation de la radio mentale peuvent être utilement transformés sous l'effet de la respiration abdominale, volontairement amplifiée ($Ke +$). Ce registre kinesthésique externe est particulièrement efficace pour éteindre momentanément la sensation interne de malaise provoquée par le stress : $Ki- \rightarrow Ke +$

Technique de changement de locus de contrôle

La technique de changement de locus de contrôle est, de fait, la principale technique de gestion du stress professionnel. Les autres techniques du VAKO n'en sont, en fait, que des variantes. Le stress professionnel provoque deux effets internes majeurs dont l'intensité conjuguée peut être extrêmement dommageable pour l'organisme. D'une part, il engendre une activation excessive de pensées (Ai) plus ou moins négatives, plus ou moins morbides, plus ou moins obsédantes. D'autre part, il crée une sensation de malaise interne et installe un état mental négatif et perturbant d'excitation excessive, d'énervement et d'angoisse associés.

La technique de changement de locus de contrôle consiste à changer de registre de concentration, en passant du mode interne limitant, au mode externe facilitant. Elle consiste, par exemple, à passer de Ai à Ve (stimulation visuelle externe) ou de Ki à Ke (respiration abdominale) comme nous l'avons déjà illustré dans les techniques précédentes. Lorsque la radio mentale (Ai) engendre un état mental interne très négatif ($Ki-$), il est alors préférable de choisir le registre kinesthésique externe pour changer de locus de contrôle.

$Ai- \rightarrow Ki- \rightarrow Ke +$

Un exemple intéressant de $Ke +$ consistera par exemple à pianoter très lentement les touches de son combiné téléphonique pour composer le numéro de téléphone de son correspondant, afin de se calmer juste avant de démarrer un entretien téléphonique particulièrement stressant.

Un autre Ke peut consister à marcher lentement, tranquillement, les mains dans les poches, en se dirigeant vers la salle de pause, pour faire une coupure. De la même manière qu'il est indispensable pour le professionnel d'une entreprise d'intégrer dans son espace-bureau différentes stimulations visuelles [$Ve +$ (calme)], il doit aussi avoir à sa disposition un ensemble organisé de gestes, d'attitudes et de comportements au pouvoir calmant et apaisant [$Ke +$ (calme)] tels que la marche lente, le pianotage lent des touches du téléphone, les mains posées à plat sur le bureau, les mains dans les poches, la respiration abdominale ample, etc.

Le principe de la gestion du stress professionnel consiste donc à échapper aux pensées obsédantes et au malaise physique interne qu'elles provoquent. Il s'agit d'interrompre ce processus d'intériorisation, de déconnecter la pensée²³, en focalisant toute l'attention vers l'extérieur visuel, positif et distrayant ou vers le kinesthésique externe (respiration, déplacement, etc.) calmant et apaisant.

Gérer le stress en expert, c'est savoir réaliser ce switch là, à tout moment, quelles que soient les circonstances. Dans une certaine mesure, on peut considérer que le stress est provoqué par l'accumulation d'ancres négatives. Pour combattre leur influence, et donc switcher dans un autre état mental, il convient d'activer au contraire, sa réserve personnelle d'ancres positives (le reflet du soleil dans l'eau, la vision du ciel bleu, traverser son jardin, le sourire de son enfant, la caresse du chat, etc.). Dans le monde professionnel, cette expertise, qui consiste à passer du repli anxieux sur soi-même à un confort personnel, associée à une ouverture et à une disponibilité envers l'extérieur, est la marque des meilleurs.

Le modelage de l'excellence

Le concept de l'excellence a connu un franc succès dans l'entreprise. Ce succès est bien compréhensible quand on sait que l'excellence est devenue synonyme de performance, et que l'entreprise est devenue l'un des principaux lieux d'élection de la performance.

Sport et entreprise sont d'ailleurs les deux domaines privilégiés de l'excellence, davantage que ne le sont l'école ou la politique. L'école est encore trop souvent un lieu d'échec et la professionnalisation des hommes politiques peut encore considérablement progresser. Le modelage de l'excellence dans l'entreprise peut donc, là encore, totalement s'inspirer de ce qui se fait dans l'univers sportif de haut niveau.

L'auto-modelage (STRATEX) et l'hétéro-modelage (générateur de comportements nouveaux) doivent trouver une place de choix dans l'entreprise.

L'imitation de la réussite et le modelage de l'excellence sont même en passe de devenir de véritables objectifs stratégiques dans l'entreprise. En effet, pour quelles raisons redécouvrir et réinventer ce que d'autres ont déjà mis en œuvre et rendu performant, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise ? Pour des raisons narcissiques certainement, mais sûrement pas pour des raisons d'efficacité qui imposent aujourd'hui la nécessité de gagner du temps et d'être le plus réactif possible face aux inventions de la concurrence et aux demandes du marché.

23. La sieste, même courte, « flash » comme certains la surnomment, favorise cette déconnexion momentanée de la pensée, favorable à la reprise, lors de l'éveil, d'une activité plus sereine, plus créative.

Dans l'entreprise, imiter l'expertise d'autrui est devenu une nécessité aussi bien en interne (au sein de l'entreprise) qu'en externe (à l'égard des concurrents). Tout ce qui fait l'intérêt de l'hétéro-modelage fait aussi la qualité de l'auto-modelage (STRATEX). De même qu'il faut développer ce réflexe d'imiter l'expertise d'autrui, il faut également prendre l'habitude de reproduire ses propres scénarios professionnels de réussite. Quelle que soit l'interaction concernée, moi-moi ou moi-autrui, le principe du modelage et ses effets positifs sont identiques.

L'auto-modelage (STRATEX)

Comme le sportif de haut niveau, tout professionnel de l'entreprise accomplit au cours de sa carrière des dizaines, des centaines voire des milliers de performances. Dans chacun des contextes de sa vie professionnelle, il a à sa disposition une performance de référence. C'est celle-ci qu'il doit soigneusement identifier, pour la reproduire lorsqu'il se trouve replacé dans le même contexte. Il faut, en effet, savoir extraire un modèle de sa réussite professionnelle. Les domaines de réussite professionnelle sont extrêmement variés. Il peut s'agir d'expertise dans la communication téléphonique, dans la prise de parole en public, dans l'animation de réunion, dans le recentrage d'un collaborateur, dans la mise en œuvre d'un système de recueil, de traitement et de circulation de l'information, dans l'art de faire grandir un collaborateur, dans la négociation avec un fournisseur ou dans l'animation d'une équipe autour d'un projet.

En fait, ce qui est remarquable dans l'entreprise, c'est que tous les comportements professionnels se modélisent. Le préalable indispensable à la mise en œuvre de ce modelage est de bien savoir décortiquer, décrypter le « comment » de la réussite. Pour traiter l'information STRATEX de façon experte, il s'agit donc de solliciter en soi le fonctionnement mental spécifique.

Présentons l'illustration d'une STRATEX professionnelle : Il s'agit d'une STRATEX de management qui consistait à réussir une performance économique avec, au départ, une équipe démotivée et déconsidérée.

- Première étape-clé :

- * donner confiance aux hommes pour prendre sa place de chef :

- repositionner le problème technique :

- . critique des procédures techniques,

- . mise à plat du système ;

- prise en charge du facteur humain ;

- . zéro critique sur les hommes,

- . le chef assume les erreurs,

- . écoute individuelle.

- Deuxième étape-clé :

- * changer l'état d'esprit

- trouver une métaphore stimulante pour caractériser la solution à mettre en œuvre :
 - . « *poser un gros avion sur un petit terrain* » ;
- le chef donne l'exemple.
- Troisième étape-clé :
 - * apport de savoir faire : « l'école de pilotage » :
 - apport technique :
 - . *flux tendu* ;
 - apport humain :
 - . *responsabilisation descendante*,
 - . *sécurisation*.

L'hétéro-modelage

La pratique de l'auto-modelage, qui permet d'identifier l'architecture méthodique de la réussite, et de la reproduire, débouche tout naturellement sur la pratique de l'hétéro-modelage. Tout ce qui est auto-modélisable est donc également hétéro-modélisable. Ainsi, toutes les STRATEX personnelles sont, sans aucune exception, transférables à autrui. Au sein de l'entreprise d'ailleurs, cette pratique peut même devenir un standard de fonctionnement si elle est encouragée par l'équipe de direction et portée par le management.

Lorsqu'on y réfléchit, le hasard fait souvent bien les choses, et les talents sont souvent équitablement répartis au sein des équipes. Pierre s'exprime fort bien en public, Paul est un véritable expert au téléphone et Jacques n'a pas son pareil pour mener une négociation difficile.

L'hétéro-modelage consiste le plus souvent à reproduire un comportement objectif dans sa double modalité, verbale et non verbale. La réussite tient donc surtout à la qualité du décryptage de l'expertise. Parfois ce décryptage n'est même pas nécessaire. C'est le cas lorsque l'hétéro-modelage consiste tout simplement à appliquer un outil déjà existant, un questionnaire d'enquête, un test ou un logiciel. Dans ce cas, il aura fallu cependant être suffisamment curieux pour en découvrir l'existence et en vérifier l'utilité pour soi.

L'hétéro-modelage n'est pas en soi une technique difficile, il existe cependant une limite à sa réussite. Et cette limite est personnelle. Pratiquer l'hétéro-modelage nécessite en effet une qualité essentielle. Cette qualité est relationnelle. Elle nécessite de marier le sens de l'écoute à celui de l'observation. L'expertise que l'on souhaite modéliser correspond en fait à l'organisation comportementale d'un certain nombre d'informations très précises. Le recueil de ces informations est donc primordial. Communiquées oralement ou observées visuellement, elles sont de toutes façons disponibles. Mais elles ne seront effectivement recueillies, intégrées et intelligemment exploitées que si le sujet qui modélise a le sens de l'observation et une grande qualité d'écoute. Il doit donc globalement avoir une orientation vers

autrui, une forte ouverture sur l'extérieur et une certaine extraversion, ou plutôt, une extraversion certaine.

Sens de l'observation et écoute sont des qualités relationnelles, devenues aujourd'hui indispensables dans l'entreprise. L'hétéro-modélage, le partage de l'expertise et le transfert de la réussite ne peuvent donc que profiter de ces qualités. Le succès de l'entreprise est à ce prix.

Un autre élément peut s'avérer déterminant dans la réussite de l'hétéro-modélage, et nous l'évoquons dans le chapitre « Sport et PNL ». C'est la compatibilité donneur-receveur. Moins l'expertise est comportementale, plus elle est mentale, plus cette notion de compatibilité prend de l'importance. La meilleure illustration de cette notion de compatibilité est fournie par l'hétéro-modélage familial qui se produit lorsque le modèle est un parent. Ce cas est assez fréquent dans le monde des affaires. L'exemple de Gianni Agnelli, patron charismatique de l'entreprise Fiat est édifiant à cet égard.

Gianni Agnelli s'est très tôt modélisé sur son... grand-père.

« J'étais auprès de lui de 14 à 20 ans, pendant mes années de formation : les responsabilités sont passées de lui à moi. »

Gianni Agnelli reconnaît volontiers avoir modelé chez son grand-père, tout à la fois, le sens des priorités, le jugement (traitement et analyse de l'information) et la discipline de vie (l'énergie, l'hygiène de vie, la frugalité des repas, etc.).

Le package performance à usage professionnel

Le *package performance* à usage sportif est parfaitement adapté à un usage professionnel. Constitué du même ensemble technique [STRATEX + PMC], il favorise également la préparation et la gestion dans le temps de la performance professionnelle. Il tire lui aussi sa puissance de l'optimisation continue qu'il impose la performance. Ni routine, ni improvisation, le *package performance* organise méthodiquement la préparation et la réussite de chaque prestation. Dans chacun des contextes professionnels concernés (négociation, management, téléphone, prise de parole en public, etc.), STRATEX est utilisée pour se préparer (avant) et pour réussir la prestation proprement dite (pendant). PMC est utilisé juste après la prestation. Tirant des enseignements de ce qui s'est concrètement passé au cours de l'intervention, et dans l'attente de la prochaine, PMC identifie mentalement tout ce qui peut être amélioré, tant au niveau du potentiel (traitement des informations, gestion des émotions, capacités relationnelles, énergie et confiance en soi) qu'au niveau des comportements. L'optimisation constante de la performance que produit la répétition de PMC accroît considérablement le professionnalisme et la qualité des prestations. Par ailleurs, la répétition de l'ensemble du package [STRATEX (avant et pendant) + PMC (après)] inscrit cette démarche de progrès à court terme dans une logique *macro* à long terme qui donnera à la carrière, son label de haut niveau.

Le *package performance* illustre la formule de Jimmy Goldsmith : le plus important pour réussir, c'est d'« être prêt à apprendre tout le temps. Il faut rester apprenti. » Le *package performance* dans l'entreprise applique le concept *qualité* à l'individu. Le concept est essentiellement appliqué à l'organisation, au service, au produit, rarement à l'individu lui-même. Le *package performance* comble cette lacune. Illustrons-le dans le milieu professionnel et appliquons-le à l'animation d'une réunion importante, par exemple :

• Avant la réunion : mise en œuvre de STRATEX

– Compte-tenu de l'importance de la réunion, les différents dossiers à traiter et les informations essentielles les concernant et à communiquer, doivent faire l'objet d'un recueil précis, d'une mise en forme structurée (préparation de fiches, transparents, etc.) et d'une mémorisation adéquate.

– Les différents aspects physiques de la réunion, c'est-à-dire l'organisation de la salle en U, la localisation de l'espace animation (table-support de la documentation, emplacement du matériel de projection, des deux paper-boards) doivent également être préparés à l'avance.

– L'organisation proprement dite du contenu de la réunion doit également être prévue à l'avance, anticipée, préparée, simulée.

S'agit-il d'une réunion d'information, d'une réunion d'échange ou d'une réunion d'expression ?

Réunion d'information, il s'agira de produire et d'apporter des informations préalablement structurées.

Réunion d'échange, il s'agira de réguler et d'organiser les échanges entre tous les participants.

Réunion d'expression, il s'agira de faciliter l'expression des participants au moyen de méthodes appropriées : diagnostic/plan d'action, avantages/inconvénients, Pareto, cause/effet, vote pondéré...

– Enfin, pour bien terminer cette préparation, il conviendra de la simuler réellement si cela est possible, mais dans tous les cas, de la simuler mentalement.

La simulation mentale de la réunion sera réalisée plusieurs fois avant le jour J et systématiquement la veille au soir, avant de s'endormir, puis le matin au réveil. Le lieu idéal pour réaliser cette ultime simulation mentale ? Sous la douche ! La chaleur de l'eau et l'isolement produisant leurs effets apaisants ; la visualisation de la prestation peut alors s'effectuer dans des conditions mentales optimum. Il convient d'avoir à portée de main un petit carnet permettant de noter immédiatement, toute idée originale et toute suggestion.

• Pendant la réunion

« La préparation primant l'action », le travail de programmation fera son œuvre durant la prestation. Tout ce qui était prévisible a été prévu et programmé.

L'imprévu, l'imprévisible quant à eux doivent être gérés pendant la réunion. Il s'agit souvent de difficultés techniques (rétro-projecteur en panne, projection-vidéo impossible, marqueurs usés, etc.), de conflits entre participants ou de tentatives de déstabilisation de la part de certains. Dans tous ces cas, la solution réside dans une gestion émotionnelle de qualité. Elle permet d'apaiser la tension intérieure, de faire face calmement au danger potentiel et de retrouver la sérénité. Pour maîtriser, dans le feu de l'action, des difficultés imprévues, il peut être nécessaire d'utiliser certains outils PNL.

Quelles sont les techniques PNL qui favorisent dans ce contexte, la gestion habile des émotions, qui, incontrôlées, peuvent rapidement limiter l'efficacité ?

Dans tous les cas, il s'agit d'activer des ancrages de calme :

- respiration abdominale ;
- réflexes relaxation :
 - *défroncement des sourcils,*
 - *desserrement des mâchoires ;*
- images ressources de calme ;
- ancrages gestuels de calme :
 - *déplacements et gestes lents,*
 - *mains à plat sur la table.*

Dans le cas d'une agression verbale ou d'une tentative de déstabilisation de la part d'un participant, le kit *Parade agression* est tout à fait conseillé :

- Maintien du contact visuel parce qu'il y a tentative de déstabilisation et qu'il convient de faire face.
- Activation de tous les ancrages de calme, respiration abdominale en priorité.
- Reformulation-écho (tranquille) du point de vue (agressif) du participant.
- Arguments affirmés et précis, exprimés avec une attitude et un ton calmes.

• Après la réunion

À l'issue de la réunion, si vous avez le sentiment, comme c'est souvent le cas, que quelques éléments de l'intervention peuvent être améliorés dans l'attente d'une prochaine prestation, PMC doit être utilisé dans sa version classique.

L'efficacité de PMC tient à la précision quasi cinématographique des scénarios visualisés. Il convient de démarrer par la visualisation dissociée de séquences que l'on veut optimiser et telles qu'elles se sont objectivement déroulées au cours de la réunion (VMD1). De la qualité du scénario VMD1 dépendra l'efficacité de VMD2, donc la qualité des modifications comportementales entreprises. Respectant scrupuleusement la mise en scène initiale (décor et jeu des principaux acteurs), ces modifications interviendront uniquement sur le jeu de l'acteur principal, c'est-à-dire le sien.

Les modifications effectuées avec PMC sont en général peu nombreuses, une, deux ou trois, pas davantage. Elles concernent des séquences comportementales très précises, non verbales ou verbales (ton de voix plus tonique, gestuelle plus

affirmée, mimiques et déplacements spécifiques, messages verbaux particuliers). En fait, nous retrouvons souvent dans ces modifications tous les indices comportementaux de l'affirmation de soi.

Il existe, dans l'utilisation de ce *package performance* à usage professionnel une différence très importante entre le sport et l'entreprise. La compétition sportive se reproduit dans un contexte technique et environnemental compacté relativement stable, même si, là aussi, des paramètres changent, tels que le lieu de la compétition ou les adversaires.

Dans l'entreprise, la prestation du professionnel est beaucoup plus variée. Elle correspond davantage à ce que dans l'athlétisme on nommerait les disciplines combinées, triathlon, heptathlon ou décathlon. En effet, la performance d'un professionnel correspond souvent à l'addition de plusieurs STRATEX :

- prise de parole en public, préparée ou improvisée,
- rédaction d'un rapport,
- animation de réunions,
- entretien téléphonique,
- négociation,
- management des collaborateurs,
- management d'une équipe,
- conduite d'un projet, etc.

Pour progresser globalement, il convient donc de posséder une STRATEX dans chacun de ces domaines professionnels spécifiques.

L'ancrage de ressources

L'ancrage de ressources est très répandu dans l'univers professionnel comme s'il facilitait l'efficacité universellement appréciée dans le monde du travail. Pour autant, cette technique n'est pas connue sous le nom d'ancrage de ressources. Et pourtant, les exemples pullulent de son efficacité sur le plan professionnel. Nous nous servirons des exemples de Skinner pour introduire le thème de l'ancrage de ressources, et ceci pour deux raisons. Tout d'abord, ses illustrations sont passionnantes. Elles couvrent un champ très vaste, démontrant l'étendue infinie des possibilités de la technique de l'ancrage de ressources. Ensuite, en tant que l'un des plus grands théoriciens du comportementalisme, Skinner nous permettra de dévoiler les réelles bases théoriques de l'ancrage de ressources afin d'en comprendre toute la puissance. Il a accordé beaucoup d'importance à l'environnement dans lequel il travaillait. Il a aménagé son bureau en lieu commode et confortable. Il a ainsi contrôlé des stimuli qui le contrôlaient. Dans son bureau, il limitait ses activités au travail intellectuel, en sorte que le fait de s'y rendre, induisait automatiquement le comportement souhaité (et l'état mental associé, en l'occurrence, la concentration indispensable au démarrage de l'activité d'écriture)²⁴.

Pendant plusieurs dizaines d'années, et jusqu'à sa mort, Skinner a rédigé toutes ses publications entre 5 h et 7 h du matin (moment où le téléphone ne sonne jamais et où personne ne frappe à la porte). Tous les jours, dimanche compris, il écrivait pendant ces deux heures, quel que soit son inspiration. C'était la partie la plus renforçante de la journée...

Les deux exemples de Skinner sont de magistrales illustrations de l'ancrage de ressources. Pourtant Skinner ignorait complètement cette expression bien qu'il soit l'inventeur d'une approche très similaire destinée à améliorer son efficacité dans le travail. Quelles explications théoriques livre-t-il donc pour justifier l'efficacité de cette technique ?

Skinner traite de self-control, de self-management et d'auto-monitoring, autant de termes que nous pourrions traduire par auto-contrôle.

Ses exemples démontrent la possibilité que chacun d'entre nous possède, de contrôler ses comportements et les états mentaux qui leur sont associés, afin de viser une plus grande efficacité dans le travail. Le premier exemple montre qu'un comportement performant d'écriture, associé à un état mental de concentration, peut être contrôlé par un lieu, le bureau. Pour qu'un tel lien se crée, deux conditions sont nécessaires : que le bureau soit aménagé de façon stimulante, et qu'il soit utilisé dans des conditions systématiquement identiques, lorsqu'il s'agit de démarrer une activité intellectuelle. Cet exemple montre que la répétition des mêmes conditions crée une situation-stimulus qui engendre une réponse systématique, toujours la même : un comportement d'écriture performant, associé à un état mental de concentration. La répétition réussie de toutes ces contingences, physiques, mentales et comportementales induit un effet d'empilage, qui renforce la puissance de l'ancre-lieu, de l'ancre topographique.

Le deuxième exemple est également celui d'une ancre-lieu. Mais une ancre-temps lui est associée, un horaire de 5 h à 7 h. L'espace-temps (lieu/horaire) peut donc également fonctionner comme une ancre.

On peut véritablement considérer que Skinner a découvert et exploité dans le cadre le plus large possible, le « pouvoir renforçant de l'auto-monitoring »²⁴, c'est-à-dire, le pouvoir de l'auto-ancrage.

L'ancrage de ressources et la technique de généralisation des ancres s'inscrivent donc fondamentalement dans une approche comportementale dont Skinner est l'un des principaux précurseurs. L'ancrage de ressources de la PNL s'inspire donc de cette approche et réhabilite, à sa façon, la fameuse théorie S-R. Celle-ci valide la puissance des liaisons fonctionnelles qu'il est possible d'établir entre des stimuli (S) de toutes sortes (topographiques, temporels, musicaux, kinesthésiques, visuels...) et des réponses (R) complexes, mentales et comportementales, tout à la fois.

24. J. van Rillaer. « La gestion de soi dans la perspective comportementale », in *Thérapie comportementale et cognitive*. 1994, 3, 4, 69-75.

Stress professionnel et ancrage de ressources

L'univers professionnel en général, et l'entreprise en particulier, sont des lieux où, en dehors de l'espace privé, conjugal ou familial, l'émotion s'investit avec le plus d'intensité. Les mutations économiques et sociales des sociétés occidentales et l'internationalisation des échanges ont fait croître les enjeux de façon considérable et mis la pression sur l'univers professionnel et sur l'entreprise, sommée d'être performante, de faire toujours mieux et plus que les concurrents. La résultante de cette pression est évidemment un surcroît d'efficacité, mais plus précisément un mélange d'efficacité et d'émotion.

L'émotion, qu'est ce que c'est ?

C'est de l'énergie, de l'activation mentale, de la stimulation indispensable à la motivation, à la concentration, à l'action. On en a donc besoin, il est impossible de s'en passer. Mais lorsque cette émotion produit un trop plein d'énergie, une suractivation, un état mental de surchauffe, alors l'effet positif peut être annulé, inversé. Dans ce cas là, il y a nécessité de contrôle et de régulation, sous peine de constater des dégâts tels que la limitation de la performance, la baisse de l'efficacité personnelle, des défaillances physiques, des conflits relationnels, etc.

Comment assurer ce contrôle, cette régulation ?

En accédant à tout moment de la journée de travail, à l'antidote : l'état mental de calme. Tous les ancrages de calme sont donc nécessaires dans l'univers professionnel pour gérer le stress. L'ancrage de ressources et la technique de généralisation des ancres permettent d'installer rapidement l'état de calme, lequel procure un confort mental propice à la gestion du stress négatif.

La respiration-minute ou abdominale, les réflexes-relaxation, les images ressources de calme, les ancres corporelles et comportementales, etc. doivent donc être disponibles en stock, et être sollicités en permanence. L'idéal est de solliciter ses ancres de calme et de saupoudrer ses effets apaisants tout au long de la journée. Dans cet esprit, il est conseillé, par exemple, de pratiquer huit à dix fois par jour, des séquences courtes de respiration abdominale d'une minute trente à deux minutes chacune. Cette même technique peut être utilisée avec le réflexe relaxation et les images ressources. Cette pratique du saupoudrage permet une décompression continue, idéale pour la gestion quotidienne du stress professionnel.

Une autre ancre de calme fait ses preuves dans la gestion du stress. Il s'agit de l'ancrage-douche. Elle peut être utilisée soit au démarrage de la journée de travail, le matin au réveil, soit à l'issue de la journée. La douche (chaude) constitue en effet un moment et un lieu privilégiés d'ancrage de calme. Là se conjuguent différents effets apaisants, tout à la fois la chaleur, l'isolement ou l'effet-bulle, le silence et les vertus du massage. Sous la douche, l'ancrage de calme peut être amplifié par un hydro-massage. Celui-ci peut se pratiquer de la manière suivante : Il concerne essentiellement la partie haute du corps : se passer d'abord le jet de la

douche sur le front, de droite à gauche et de gauche à droite, puis d'un mouvement circulaire l'installer à la naissance du nez, entre les sourcils. L'effet d'un tel démarrage est immédiat. Il détend les muscles du front et provoque le défroncement des sourcils. Ensuite le jet est appliqué de chaque côté du visage dans un mouvement de haut en bas, depuis la tempe jusqu'en bas de la mâchoire. L'effet recherché est de relaxer les muscles des mâchoires. Puis le jet est dirigé le long de la nuque, à hauteur du bulbe rachidien pour amplifier l'effet global de détente. Pour terminer, la tête légèrement déjetée en arrière, passer le jet devant soi, de l'épaule droite à l'épaule gauche et inversement, en insistant sur les muscles deltoïdes et sur le cou. Cette séquence complète est répétée plusieurs fois au cours de la douche.

Le sport peut également être considéré comme une ancre puissante pour gérer le stress professionnel. C'est cette ancre qu'utilisait avec expertise Gianni Agnelli. Il savait en effet s'accorder des moments de détente sportifs, brefs mais intensément vécus, au milieu de journées professionnelles bien remplies. Ses escapades sportives pouvaient comporter une heure de ski ou bien deux à trois heures de voile.

L'illustration de l'ancre-douche nous a amenés à aborder certains moments particuliers de la journée sur lesquels nous allons maintenant porter toute notre attention : le démarrage et la fin de la journée professionnelle. Entre les mains de vrais professionnels, ces moments-là fonctionnent comme des SAS mentaux fort utiles.

De l'ancrage de ressources à la notion de SAS

La plupart des ancres de calme que nous venons de présenter dans les pages précédentes, sont massivement utilisées dans ce qu'il convient de nommer le SAS de fin de journée professionnelle. D'une façon plus générale d'ailleurs, toutes les ancres quelles qu'elles soient, jouent un rôle privilégié dans le contenu des SAS. La notion de SAS est essentielle à la qualité de l'adaptation mentale et comportementale à la vie professionnelle et à la vie tout court d'ailleurs.

Les SAS correspondent à des séquences temporelles et à des contenus extrêmement précis. Ils permettent de rythmer harmonieusement le temps et le vécu de la journée professionnelle et privée. Ils assurent aux différents contenus de la journée un maximum d'efficacité et, entre eux, une excellente articulation. Enfin, ils permettent d'assumer le vécu du temps professionnel et privé, dans le meilleur confort mental possible.

Les SAS permettent, en fait, de s'adapter à la spécificité spatio-temporelle des deux contextes, professionnel et privé. Dans le découpage d'une journée-type, voici comment ils s'intègrent (fig. 37)

• Le SAS de démarrage

Le SAS de démarrage de la journée, et plus précisément de la journée professionnelle, est conçu de manière à installer le sujet dans un état mental propice à la per-

formance professionnelle. Celui-ci correspond au fameux cocktail calme-énergie-confiance. En effet, pour réussir le démarrage de sa journée de travail, il convient d'être connecté à ces trois ressources mentales. Le SAS de démarrage prend place entre l'heure du réveil et l'arrivée sur le lieu de travail.



Figure 37 - Découpage d'une journée type

Nous avons présenté dans les pages précédentes, l'homme d'affaires Gianni Agnelli. Restons un instant en sa compagnie pour illustrer le thème du SAS de démarrage. Voici le sien :

- 6 heures : Lever
- 6-7 heures : Coups de fil à ses principaux collaborateurs afin de se tenir informé des faits marquants du jour et de se placer dans un état mental dynamique nécessaire au bon démarrage de sa journée. Il est 7 heures à peine et il est déjà opérationnel.
- 7 heures : Petit déjeuner léger (thé au citron et une demi biscotte) pris en lisant la presse quotidienne nationale et internationale. Puis, séance de gymnastique d'environ dix minutes dans sa salle de sport. Bain et rasage rapides.
- 8 heures : Départ en voiture vers ses bureaux. Conduite rapide.
- 8 heures 15 : Arrivée à ses bureaux. Déclencheur de l'activité professionnelle proprement dite : briefing avec ses assistants et l'état-major de la société Fiat.

Le SAS de démarrage de Gianni Agnelli nous conduit à faire un certain nombre d'observations. Tout d'abord, la durée de son SAS est très importante, 2 h 15 dont deux qui s'écoulent entre l'heure de réveil (6 h) et le départ du domicile (8 h). Le temps pris, après les coups de fil, pour se préparer est lui-même d'une bonne durée, une heure pleine qui lui permet, calmement, de faire tout ce qu'il a à faire. Au départ d'une journée, prendre tout son temps est assurément un facteur de calme. Autre fait marquant dans son SAS, l'activité intellectuelle y est fort intense. Cette source d'énergie est déclenchée par une gourmandise étonnante à l'égard des informations (une heure de coups de fil passés aux collaborateurs, puis lecture attentive de la presse). Cette énergie est d'ailleurs amplifiée ensuite par dix minutes de gymnastique et par la conduite rapide de sa voiture jusqu'à ses bureaux.

Dans son SAS, Gianni Agnelli nous dévoile l'importance de deux états mentaux essentiels à la réussite de son démarrage de journée professionnelle : le calme (prendre tout son temps, en se levant très tôt au besoin) et l'énergie puisée à des sources très différentes (téléphone, informations, gymnastique, voiture...).

Un autre exemple de SAS intéressant est celui de Sunner Redstone, patron de Viacom, géant américain de la communication. À 71 ans, il démarre sa journée à 5 heures du matin, par une course de trois à quatre kilomètres sur un tapis roulant, tout en regardant la télévision dont il possède une vingtaine de chaînes.

On peut constater une certaine similitude entre le SAS de Gianni Agnelli et celui de Sunner Redstone : même boulimie d'informations et même goût pour l'exercice physique matinal. Voici deux hommes d'un certain âge qui savent trouver les moyens adéquats de s'énergétiser et qui savent que l'énergie est indispensable au démarrage efficace de leur journée de travail. Parmi ces ancrages énergie, on peut citer l'ancre-sport, le traitement des informations (télévision, téléphone, presse) et la conduite de la voiture à allure rapide.

Ainsi donc, entre le réveil et l'arrivée au bureau, les meilleurs professionnels élaborent avec une extrême précision, et grâce aux ancrages, un SAS efficace de démarrage. Tout est important dans le SAS de démarrage, chaque ancre joue un rôle. La douche chaude, très chaude, tiède ou froide, le massage douche, temps fort de la relaxation matinale, la musique, douce ou tonique, (radio nostalgie ou radio énergie), le petit déjeuner, copieux ou frugal, long ou très rapide, thé ou café, miel ou confiture, jus d'orange ou lait chaud, la visualisation mentale positive de 15 à 30 minutes, effectuée pendant la douche, le rasage ou le trajet voiture déroulant le film gagnant de la journée, les auto-suggestions positives déclenchées en quittant la voiture, sur le parking de son travail et puis, tous les déclencheurs de l'activité professionnelle proprement dite, arrivée au bureau : sourire, « Bonjour ! », serrer les mains, agenda consulté sur le bureau, premier café...

Le rôle fondamental du SAS de démarrage est de remettre en marche tous les matins. Faire le plein en énergie, recharger les accus voilà l'objectif, mais le tout s'effectuant avec une certaine dose de calme et de sérénité. Cette sérénité explique la présence de tous les ancrages de calme dans le SAS de démarrage. Ingrédient indispensable à la qualité du cocktail mental créé au démarrage de la journée, le calme n'est cependant pas l'état mental dominant dans le SAS de départ, l'énergie et la confiance jouant un rôle prépondérant.

Le SAS de démarrage est donc pour toutes ces raisons répété chaque jour. Il fonctionne, sorte de rituel, sur le mode du déjà vu et de la procédure qu'il convient systématiquement de reproduire car elle est efficace. C'est la négligence à l'égard de l'application de cette routine qui fait courir le risque d'un mauvais départ. Sauter le petit déjeuner ou raccourcir la douche, par exemple, prive d'énergie ou limite la sérénité... Le SAS de démarrage fonctionne finalement comme le starter de la

journée professionnelle. Utilisé chaque jour, pendant des années, ce starter mérite donc d'être révisé régulièrement. Est-il opérationnel, son fonctionnement est-il optimum, tous les bons ingrédients sont-ils présents ?

Le SAS de démarrage de la journée professionnelle est conçu sur la base d'une organisation standard, sur laquelle se greffe ensuite un contenu spécifique et opérationnel, dépendant de chacun. Pour certains, par exemple, le SAS démarre systématiquement *la veille* avec des ingrédients variables tels que la préparation des vêtements ou celle du petit déjeuner.

Le réveil est un moment important, il déclenche l'activation de l'organisme. Se lever d'un bond est, dans ce sens, une très bonne expression. Le réveil enclenche ensuite les séquences toilette et petit déjeuner, agrémentées, pour certains, d'une énergétisation physique ou sportive.

Pour la séquence *toilette*, deux options existent : douche ou bain.

Un manager, malade de stress mais qui se soigne, s'accorde tous les matins à 6 h, un bain d'une heure consacré à la détente et à la lecture. Et oui, incroyable mais vrai ! La douche est cependant beaucoup plus fréquente. De plus en plus chaude pour certains, elle permet d'en accentuer le caractère relaxant. Elle peut alors être associée à la respiration abdominale et à la visualisation mentale positive des moments-clés de la journée. Le rasage est souvent un moment d'intense concentration, propice à la réflexion ou à la visualisation mentale de certaines séquences de la journée.

Pour le *petit déjeuner*, les options sont nombreuses, pris au lit ou à la cuisine, seul ou à deux, léger ou copieux, court ou prolongé, accompagné de radio, de lecture ou de télévision... Pour beaucoup, prendre son temps pour le petit déjeuner et respecter un certain tempo est essentiel dans ce SAS matinal.

On peut d'ailleurs considérer que l'expertise du SAS de démarrage signe également une autre expertise, plus globale, celle de la gestion de son temps. En d'autres termes, optimiser son SAS de démarrage revient à optimiser globalement la gestion de son temps. Certains intègrent le sport dans leur SAS de démarrage, tel ce manager passionné de vélo, qui fait quatre fois par semaine une sortie d'une heure. Le *trajet-voiture* est également un autre temps fort du SAS. En fait, la voiture est elle-même un SAS, sorte de bulle où se produisent divers effets déclenchés par le confort du véhicule, le style de la conduite, le choix de la musique ou des informations, la visualisation mentale, etc.

La dernière séquence importante est celle de l'arrivée au bureau qui déclenche concrètement, précisément le démarrage de l'activité professionnelle. Ces *déclencheurs* sont très variés : serrer la main des collègues, enlever sa veste, mettre son badge, boire le premier café.

Grâce à ce standard, vous pouvez très vite identifier quoi améliorer dans votre SAS de démarrage (fig. 38) :

- la veille : les préliminaires,
- le réveil,

SAS DE DÉMARRAGE

PRÉLIMINAIRES

- La veille
 - Au bureau :*
 - bureau rangé,
 - consulter dans l'agenda le planning du lendemain.
 - Au domicile :*
 - préparation vêtements,
 - préparation petit déjeuner.

RÉVEIL

- Toilette
- Petit déjeuner
- Activité physique
- Visualisation mentale

CALME	ÉNERGIE	CONFIANCE
Douche chaude Respiration abdominale Relaxation Prendre son temps Confort du petit déjeuner Musique calme	Sport Musique tonique Parfum (After shave) Phrases-starter Informations	Vêtements Parfum Visualisation mentale Auto-suggestions

TRAJET VOITURE

- VM
- Musique
- Infos
- Paysage

ARRIVÉE BUREAU

- Déclencheurs
- Serrer des mains*
- Enlever sa veste*
- Café*
- ...

C'EST PARTI !

Figure 38 - SAS standard de démarrage

- la toilette,
- le petit déjeuner,
- l'activité physique,
- le trajet voiture,
- le déclencheur.

Pour terminer, voici quelques statistiques réalisées auprès d'un échantillon de référence de deux cents cadres d'entreprise. La durée moyenne du SAS-maison, calculé entre l'heure du réveil et le départ du domicile, est d'environ 65 minutes. 81 % des cadres d'entreprise ont un SAS de démarrage SOLO et 19 % un SAS de démarrage en DUO, partagé avec le conjoint et parfois avec les enfants. Enfin, 48 % préparent leur SAS de démarrage la veille.

• Le SAS de fin de journée

Le SAS de fin de journée de travail est théoriquement un peu plus complexe que le SAS de départ. En effet, ce SAS est mixte. Il gère la fin de la journée de travail, en même temps qu'il initie le démarrage de la journée privée. Il s'agit donc d'un SAS de transition qui fait progressivement quitter l'univers mental du travail pour entrer dans celui de la vie privée qui est l'univers des loisirs et de la famille [conjoint(e), enfant(s), ami(s)]. Le SAS de fin de journée opère donc le passage réussi du professionnel (PRO) au privé (PRI) : PRO PRO PRO PRI PRI PRI

De nombreuses ancres entrent également dans la conception de ce SAS de fin de journée professionnelle. Elles fonctionnent comme un véritable SAS de décompression, surtout dans leur phase initiale.

La première de ces ancres est souvent une ancre kinesthésique de calme, la démarche lente et décontractée adoptée pour rejoindre tranquillement sa voiture garée sur le parking, à la sortie du travail. La voiture fonctionne elle-même comme un véritable SAS, à l'intérieur duquel de nombreuses ancres kinesthésiques de calme, de détente et de confort sont utilisées. La position de confort occupée dans la voiture en est une. Il s'agit d'une position assise, souple et décontractée, le tronc adossé au dossier pour éviter les contractions musculaires inutiles, les mains posées sur la moitié basse du volant, sans crispation, les coudes bas.

Induits par cette position de confort, les réflexes-relaxation sont également très utiles : sourcils défroncés, mâchoire décontractée, bouche entrouverte, ceinture desserrée pour faciliter la respiration abdominale.

La musique est également une ancre de calme fréquemment utilisée dans le SAS voiture.

À ces ancres externes de calme, kinesthésiques (Ke) et auditives (Ae) peuvent se surajouter des ancres visuelles de calme (Ve). La principale de ces ancres visuelles externes est le paysage traversé lors du trajet du retour. Lorsqu'il est agréable à regarder, sa contemplation provoque un effet de calme très apprécié. Cette ancre visuelle-paysage présente par ailleurs l'intérêt d'ouvrir le sujet vers l'extérieur,

l'extérieur de soi et l'extérieur du SAS voiture. Ainsi elle prépare à être attentif et réceptif à ce qui se passe à l'extérieur de soi, en attente de stimulations externes positives. Passer en Ve + est effectivement la meilleure façon de se décentrer de soi-même, d'échapper aux préoccupations internes et aux soucis professionnels, de rompre avec tout repli sur soi qui limite l'ouverture sur l'extérieur. Le retour chez soi nécessite de la disponibilité. Il faut être réceptif et porter de l'attention à autrui (écoute-observation), toutes choses que les ancrages visuelles externes favorisent.

Une variante de cette ancre visuelle-paysage est fournie par l'ancre visuelle-jardin. Certains l'utilisent juste avant de pénétrer chez eux. Ceux d'entre nous qui ont la chance d'avoir un jardin doivent, juste après avoir garé leur voiture, le traverser calmement, lentement (Ke +) en prenant bien soin de contempler (Ve +) la beauté des massifs, la couleur du gazon, le mouvement des feuilles dans les arbres, la beauté d'une fleur, etc. Sur le point de pénétrer chez soi, toutes les ancrages externes doivent être activées, de façon à être ouvert sur l'extérieur, sur la famille, sur les siens.

En approchant du perron, sentir les parfums du jardin (Oe), capter le chant des oiseaux, le bruit du vent ou le ronronnement du chat (Ae) sous l'effet de la caresse volontairement ralentie (Ke) peuvent également faciliter cette ouverture sur l'extérieur. Avant d'entrer chez soi, le changement de locus de contrôle doit s'être opéré. L'externe s'est installé ayant définitivement pris le pas sur l'interne. Arrivé sur le pas de sa porte, la séquence SAS est pratiquement achevée et le sujet quasiment prêt à démarrer sa journée privée. Pratiquement, quasiment mais pas totalement.

Que manque t-il donc pour achever ce SAS et être prêt ? Il y manque le déclencheur de la journée privée. Celui qui permet de lancer la phrase starter : *C'est parti*. Ces déclencheurs sont très variables d'un sujet à l'autre :

- le petit verre seul au salon,
- vider ses poches dans un endroit précis, toujours le même, toujours les mêmes objets, clés, stylo, agenda, argent...
- changer de vêtements,
- passer dans la salle de bains, douche,
- suspendre son veston dans l'entrée.

Voici un exemple de déclencheurs empruntés à un jeune manager : En entrant chez lui, il se dirige vers le vestibule, ouvre son agenda à la journée du lendemain, jette un rapide coup d'œil, le referme d'un claquement sec, le remet dans la poche intérieure de sa veste, retire sa veste et la suspend au vestiaire. Pour lui, la journée privée vient de démarrer. C'est parti ! Il est dorénavant disponible pour sa femme et ses enfants.

Si les ancrages kinesthésiques de calme sont essentiels au début du SAS, et les ancrages auditifs (Ae musique) parfaits en relais, la fin du SAS doit être gérée par les ancrages visuelles externes et par l'activation du déclencheur de la journée privée.

CALME	ÉNERGIE	CONFIANCE
• Musique classique : (La Callas, Norma de Bellini. Country-music) • Respiration abdominale • Réflexes-relaxation • Images ressources • Paysage • Jardin • Démarche lente • Voiture (conduite douce) • Prendre son temps • Chant des oiseaux • Douche chaude • Bain chaud	• Musique rythmée, (rock...) • Informations (TV, radio, téléphone...) • Voiture (conduite rapide) • Sport • Douche froide • After-shave • Démarche dynamique	• Visualisation mentale positive • Auto-suggestions positives

Pour conclure, nous pouvons encore une fois constater l'efficacité du VAKO. Dans ce SAS de fin de journée nous retrouvons la séquence VAK, c'est-à-dire la trilogie des ancres kinesthésiques (confort-voiture) auditives (musique), et visuelles (paysage, jardin). La séquence chronologique idéale pour le SAS de fin de journée est la suivante : Ke, puis Ae, puis Ve.

Toutes les ancres positives VAK activées dans le SAS de fin de journée professionnelle sont externes. Cela favorise la désactivation des ancres négatives internes générées par le stress professionnel, c'est-à-dire principalement la sensation de fatigue (Ki), la surexcitation mentale et les pensées incoercibles (Ai).

Dans ce SAS de fin de journée professionnelle, il convient d'accorder une mention particulière à l'ancrage sport (Ke). Elle occupe une place de choix dans le SAS de décompression de certains professionnels de l'entreprise. L'effet du sport est mixte, calmant et énergétisant, tout à la fois.

Il existe trois SAS dans une journée-type. Ceux de départ et de fin de journée professionnelle, ont déjà été présentés. Le troisième est le SAS de fin de journée privée. Il prend place à l'issue de la soirée privée et est destiné à faciliter l'endormissement et l'accès au sommeil. La respiration abdominale, la relaxation, la lecture, la musique et l'activité sexuelle sont massivement utilisées dans ce SAS. La télévision juste avant de s'endormir n'est pas conseillée, elle excite et fatigue davantage qu'elle n'apporte le calme propice à l'endormissement.

En conclusion, la question qui importe est de savoir ce que l'on met dans les SAS et quelle sélection d'ancres puissantes on retient. Les ancres qui entrent en grande quantité dans le contenu des SAS contribuent à installer le sujet dans des états mentaux d'excellence variés de calme, d'énergie et de confiance.

Le tableau ci-dessus permet de choisir ses ancres, en fonction de l'état mental recherché, et de construire ainsi un SAS sur mesure.

Pour conclure, il existe donc un modèle de journée type, un STRATEX DAY ou plutôt un PERFECT DAY (fig. 39).

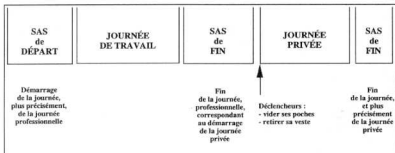


Figure 39 - STRATEX DAY - PERFECT DAY

Concluons avec la morale du SAS : « SASser et reSASer, car de SAS, on n'en a jamais assez. »

IV.2. PNL ET MANAGEMENT

La PNL trouve sur le terrain du management l'un de ses plus puissants domaines d'application. La principale raison en est que la communication et les aspects relationnels ont pris ces dernières années dans l'entreprise, une importance capitale et sont devenus les atouts indispensables de la réussite.

Du fait de ces mutations relationnelles qui se sont opérées dans l'entreprise, les outils de la PNL sont devenus particulièrement précieux. Il ne semble pas d'ailleurs qu'on en ait encore évalué toute l'importance.

Le personnage central de la réussite de cette mutation dans l'entreprise, le maître d'œuvre en est le manager. Son management doit donc pleinement bénéficier des apports de la PNL. Tous les outils de la communication PNListique sont directement applicables à l'optimisation du management, et tout particulièrement les différents niveaux de la synchronisation. Celle-ci peut se pratiquer dans toutes les situations « managériales », des plus classiques jusqu'à celles très fréquentes du management-minute. Très souvent, en effet, le manager développe avec ses collaborateurs des séquences de communication très courtes, de quelques minutes à peine, au cours desquelles il pratique ce que l'on peut appeler un management de proximité. Celui-ci se produit dans les situations les plus courantes, les plus banales, les moins formalisées, dans les lieux les plus divers, les plus ouverts, dans les couloirs, à la cafétéria, dans les allées du magasin, sur le parking...

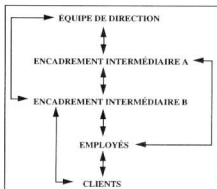


Figure 40 - La communication à double niveau

Le manager communique en effet statistiquement plus souvent debout dans les allées et les couloirs de l'entreprise qu'assis en face à face pour un entretien formel.

Tous les niveaux hiérarchiques du management sont concernés par les outils de la communication PNListique, aussi bien l'équipe de direction que l'encadrement intermédiaire. Ce style de communication PNL est également conseillé à l'employé dans sa relation avec le client. Ainsi dans l'entreprise, tout le système de communication établi entre l'équipe de direction, l'encadrement intermédiaire, les employés et les clients peut bénéficier de la PNL. La superposition de toutes ces strates dans l'entreprise nécessite, par souci d'optimiser la circulation des informations, de pratiquer « la communication à double niveau » (fig. 40) qui signifie qu'à chaque ligne hiérarchique, la communication s'établit avec les niveaux N-1 et N-2. C'est évidemment à ce double niveau qu'intervient la communication PNL.

Schémas et styles de management

Chaque manager possède son style de management propre. Black et Mouton ont identifié cinq styles différents de management, les styles démagogue, autocrate, diplomate, démissionnaire et leader.

Chacun d'eux correspond à un schéma de perception de la réalité et à une vision du monde et des hommes tout à fait caractéristiques.

De ce fait chaque manager possède un système de croyances personnelles organisé lui faisant appréhender le monde du travail et ses acteurs sur un mode pré-déterminé, celui de son schéma.

Le manager démagogue pense que :

- « Un travail imposé entraîne toujours des résistances. »
- « Il est inutile d'imposer quoi que ce soit. »
- « L'important, c'est l'ambiance et les conditions de travail. »
- « On ne se défonce pas pour le travail. »

Le manager autocrate pense que :

- « Les hommes n'aiment pas vraiment travailler. »
- « Il faut tout penser, organiser et décider pour eux. »
- « Ils n'aiment pas prendre de responsabilités. »
- « Ils n'aiment que la sécurité. »

Le manager diplomate et homme de compromis pense que :

- « Le monde est rempli d'intérêts contradictoires. »
- « Il n'existe pas de solution idéale. »
- « Le juste milieu est satisfaisant pour tout le monde. »

Le manager démissionnaire pense que :

- « Il vaut mieux ne pas prendre d'initiative. »
- « Il ne faut pas se faire remarquer. »

Le manager leader ou participatif pense que :

- « Les hommes ont besoin de s'engager pour exister. »
- « Chacun a quelque chose à dire et à faire dans l'entreprise. »
- « Un homme motivé est forcément productif. »
- « Les intérêts de la production et des hommes sont solidaires. »

Il est clair que les outils de la synchronisation sont particulièrement bien adaptés à la vision du monde professionnel et au schéma cognitif du manager participatif fonctionnant comme un leader, un capitaine d'équipe, un coach, un entraîneur.

Le contact qu'il recherche auprès des hommes et l'engagement qu'il attend d'eux se prête parfaitement à l'utilisation de ces outils de communication.

La communication

Son équipement génétique fait de l'homme un animal de communication très évolué. Il dispose pour communiquer de moyens variés. Ainsi 56 % des messages échangés lors d'une séquence de communication entre deux personnes transitent par le canal non verbal, 37 % par le canal verbal et 7 % par le canal para-verbal. Ces chiffres nous font prendre conscience de l'influence du non verbal dans la communication, c'est-à-dire du rôle joué par nos postures, nos attitudes, notre démarche, nos gestes, etc. Le corps est précieux dans notre habilité à communiquer. Alors rendons-le habile.

Pour autant les autres aspects de la communication verbale et para-verbale conservent leur importance et doivent également faire l'objet d'une utilisation experte. Quel que soit le mode de communication utilisé, non verbal, verbal ou para-verbal, dans tous les cas l'objectif est d'instaurer un contexte relationnel favorable et positif. En PNL, nous dirons qu'il convient d'établir un bon rapport avec l'interlocuteur avec lequel nous sommes en contact. Collaborateur ou client, on voit bien aujourd'hui, l'importance capitale de ce contact.

Établir le rapport revient à créer une relation de confiance réciproque, de reconnaissance sécurisante mutuelle. Cette relation s'établit à un double niveau, conscient (verbal) et inconscient (corporel et para-verbal).

Rencontrer l'autre sur son terrain, partager des points communs avec lui, converger ensemble vers une issue commune, être capable de se mettre à la place de l'autre, c'est ce que vise la PNL dans l'établissement du rapport. La PNL vise en définitive l'empathie²⁵.

L'empathie permet de s'immerger dans l'univers subjectif de l'interlocuteur, de participer à son expérience personnelle, de comprendre la signification de ses paroles, d'entrer dans sa logique à lui, d'être sensible à ses réactions et de rester

25. Bellanger L. *Stratégies et tactiques de négociation*. ESF Éditeur, Paris, 1990.

indépendant sur le plan émotionnel tout en se concentrant sur le sens de ce qu'il attend et veut dire. L'empathie, c'est chercher à comprendre plutôt qu'à influencer, c'est avoir une attitude d'ouverture et d'acceptation et déclencher le réflexe de questionner pour approfondir. Elle nécessite une qualité d'écoute et de communication la plus authentique possible. Faire preuve d'empathie, c'est être capable d'entrer dans la logique de l'autre en adoptant une attitude questionnante rappelant d'une certaine façon la maïeutique de Socrate : faire parler, faire découvrir plutôt que dire, privilégier les questions, créer les conditions d'une écoute active.

L'empathie est donc bien cette *sympathie froide* dont parlait Carl Rogers, consistant à pénétrer dans l'univers subjectif de l'interlocuteur, tout en gardant son sang froid et la possibilité d'être objectif.

L'expérience nous montre que dans l'entreprise on est plus enclin à dire, à s'engager, à argumenter à la place du client ou du collaborateur, qu'à adopter spontanément l'empathie. Celle-ci s'acquiert après une prise de conscience de son utilité fonctionnelle et un travail d'entraînement.

La synchronisation verbale et non verbale favorise cet entraînement à l'empathie et développe considérablement les qualités d'observation et d'écoute. Elle offre enfin aux professionnels de l'entreprise un moyen inappréciable de connaissance d'autrui.

Dans l'entreprise, les trois niveaux de synchronisation, non verbale, verbale et métaprogrammique, sont concernés.

La synchronisation de niveau 1

La synchronisation non verbale consiste à reproduire les principaux paramètres physiques du comportement de l'interlocuteur :

- contact visuel en phase,
- posture générale du corps (assis en position de recul ou appuyé vers l'avant, les bras croisés sur le bureau),
- gestes et mouvements du corps ou de la tête (bras croisés, mains jointes, doigts entrecroisés, balancement du corps),
- expressions du visage (sourire, neutralité, déception, plaisir, mimique triste ou fâchée),
- tonalité (forte ou douce) et rythme (lent ou rapide) de la voix,
- rythme de la respiration (rapide ou lent).

La synchronisation de niveau 1 peut être aussi complète, partielle ou croisée. Elle consiste, le plus souvent, à adopter la même posture corporelle que l'interlocuteur. Cette technique est facile à appliquer à condition d'être exécutée avec le plus de naturel et le plus de discrétion possible. Son impact est inconscient.

Elle consiste également à repérer certains gestes répétitifs de votre interlocuteur et à les reproduire, comme par exemple incliner la tête selon le même angle que lui, ou

réfléter les expressions de son visage. Vous pouvez également opter pour une synchronisation plus indirecte consistant par exemple, lorsque l'interlocuteur tapote le bras de son fauteuil avec la main, à balancer votre pied sur le même rythme.

Cette synchronisation concerne également la mise en phase avec la voix de votre interlocuteur. Elle consiste à vous ajuster sur la sienne. Là encore il ne s'agit pas d'en faire une imitation exacte mais simplement d'aller dans sa direction. Ralentissez votre débit s'il parle lentement, parlez doucement s'il parle doucement. Accélérez votre débit si le contraire se produit.

Indépendamment de la posture, des gestes et de la voix, c'est globalement la présentation, le look et l'image de votre interlocuteur qui peuvent également être synchronisés. Dans certaines situations professionnelles, cette synchronisation est essentielle. C'est le cas lors d'un entretien de recrutement, du démarrage d'un premier job ou d'un rendez-vous avec un client.

Dans le contexte de cette synchronisation de niveau 1, le développement de la fibre kinesthésique peut s'avérer également indispensable, lorsqu'il s'agit de manager des collaborateurs ou de fidéliser des clients fonctionnant sur ce mode.

La synchronisation de niveau 2

La synchronisation verbale consiste tout d'abord à coller le plus étroitement possible au sujet de la discussion. Le meilleur moyen verbal pour y parvenir est de pratiquer la reformulation.

Il existe cinq types de reformulation :

- La reformulation-écho reprend en écho un ou plusieurs mots-clés de l'interlocuteur pour l'engager à poursuivre, préciser et approfondir sa pensée.
- La reformulation-reflet consiste à refléter le message qu'il vient de produire :
 - « *Selon vous...* »
 - « *Vous voulez dire que...* »
 - « *Si je vous ai bien compris...* »
- La reformulation-resumé traduit l'essentiel de ce qu'il vient de dire :
 - « *Vous souhaitez donc...* »
 - « *Tu veux dire que...* »
 - « *Ainsi tu penses...* »
 - « *Pour ainsi dire...* »
- La reformulation-recentrage clarifie le sens de son message en mettant l'accent sur ce qui est important :
 - « *Pour vous, l'essentiel...* »
 - « *Finalement, tu voudrais...* »
 - « *Bref, c'est surtout...* »

- La reformulation-transformation fait apparaître le message de votre interlocuteur sous un autre jour, mais sans pour autant l'interpréter :
- « *Autrement dit...* »
- « *Cela revient alors...* »
- « *D'un certain point de vue, ça consiste à...* »

Dans tous les cas, il est bien sûr indispensable de solliciter et d'attendre que votre interlocuteur ratifie, corrige ou infirme votre reformulation.

Par ailleurs, la qualité de vos reformulations verbales dépend au préalable du rapport noué avec l'interlocuteur, c'est-à-dire de la qualité de la synchronisation non verbale et de l'intensité de l'écoute.

La synchronisation verbale est aussi affaire de prédicats. Elle nécessite de repérer les mots-clés de votre interlocuteur et de verbaliser en kinesthésique avec un kinesthésique, en auditif avec un auditif et en visuel avec un visuel.

L'interlocuteur qui vous parle en levant les yeux vers le haut vous indique par ce mouvement oculaire qu'il visualise les informations qu'il vous livre. Il se sentira mieux compris et reconnu si vous lui répondez que vous voyez bien ce qu'il vous dit ou si vous utilisez des expressions visuelles telles que *C'est parfaitement clair* pour lui signifier votre accord.

L'auditif se sentira quant à lui, mieux compris si, dans votre réponse, vous vous impliquez avec une formule du type : « Je pense également à cela », ou bien « Moi aussi je me dis souvent que... ».

Enfin, le kinesthésique appréciera vos prédicats kinesthésiques surtout s'ils sont accompagnés d'un langage corporel particulièrement expressif.

Si votre boulanger, par exemple, est pluri-prédicats, pour communiquer sur tous ses canaux sensoriels, vous pouvez lui dire par exemple :

« Je tiens à vous dire (A) que votre baguette est vraiment belle à regarder (V). Et qu'est-ce qu'elle sent bon (K) ! ».

La synchronisation sur les prédicats trouve des terrains d'application tout à fait privilégiés lorsqu'il s'agit de communiquer sur les objectifs professionnels et sur les réussites de vos collaborateurs, ou qu'il s'agit de les motiver et de les encourager. Celui qui voit ses objectifs, celui qui les sent, ou celui qui se les répète mentalement, sera d'autant plus impliqué dans la poursuite de ses objectifs que vous saurez communiquer avec lui dans son registre de prédicats de prédilection. Il en est de même dans le domaine de la motivation et de la stratégie d'encouragement. Au visuel, on dira : « Lorsque, je t'ai vu accomplir ta vente dans ce contexte, j'ai été admiratif. Bravo ! ». Au kinesthésique : « Lorsque j'ai appris que tu venais de réussir ta négociation, j'ai été rempli d'admiration pour toi. Félicitations ! ». À l'auditif : « Quand j'ai appris que tu avais dépassé ton objectif de 20 %, je me suis dit que tu avais réalisé une sacrée performance. Bravo ! ».

Comme nous venons de le voir, la synchronisation verbale passe par le repérage précis des prédicats. Plus le prédicat reformulé est précis, plus l'effet de synchronisation est puissant.

Dans les échanges, lorsque les messages de l'interlocuteur sont trop imprécis pour être reformulés, il convient de faire préciser en utilisant le méta-modèle. Celui-ci fonctionne comme une *boussole du langage*²⁶ qui évite de se perdre dans la confusion du discours.

Comment se servir de la boussole du langage et orienter l'interlocuteur vers le nord ? Grâce aux questions de précision qui font émerger informations et prédicats, et grâce à la reformulation. L'efficacité de la communication passe donc par l'alternance répétée des trois phases suivantes :

- Écoute.
- Questions de précision.
- Reformulations.

Le maniement habile des questions de précision permet de développer une expertise langagière : le parler précis, efficace et positif.

Grâce à la boussole, le langage devient l'outil de la clarté et de la précision.

Les questions de précision ramènent les échanges à l'essentiel et permettent de mettre le sujet traité, à nu. Elles permettent également de recentrer sans cesse l'entretien vers l'objectif. Décanté et débarrassé du flou, des jugements, des suppositions, des règles et des généralisations qui parasitent la communication, un tel entretien permet d'aller au cœur de l'expérience de votre interlocuteur. Et c'est à ce moment précis qu'il parle un langage authentique et que les prédicats restitués sont les plus aptes à la reformulation.

Le langage est un bien précieux dans l'entreprise, à condition d'être utilisé avec la rigueur que lui confèrent le méta-modèle et la boussole du langage.

La synchronisation de niveau 3

Ce niveau de synchronisation *métaprogrammique* est de très loin, le plus évolué.

Avant de se mettre en phase à ce niveau très élaboré de la communication, il convient de connaître l'existence des métaprogrammes et de savoir les repérer.

Grâce à l'identification de ces métaprogrammes, vous accéderez à une connaissance extrêmement approfondie de votre interlocuteur.

Connaître son collaborateur, son manager, son client ou son fournisseur, c'est connaître leurs métaprogrammes dominants qui les font se dépasser ou se démotiver, s'empresse d'acheter ou retarder leur achat, adhérer et collaborer ou au contraire refuser et rejeter.

26. Alain Cayrol propose cette expression comme métaphore du métamodèle.

Pour repérer les métaprogrammes dominants de votre interlocuteur, faites-le parler, écoutez-le !

Parle-t-il plus volontiers en termes de recherche d'avantages ou en termes d'inconvénients à éviter ?

S'il parle plutôt des avantages de la situation, il fonctionne en *aller vers*. Répondez-lui alors en traitant des avantages puisque c'est son filtre. S'il en voit plutôt les inconvénients, il fonctionne en *éviter de*. Plus vous insisterez sur les avantages avec lui et plus il mettra en avant les inconvénients. Rencontrez-le donc, tout d'abord, sur son terrain : montrez-lui tous les inconvénients qu'il n'aura pas si... Ainsi, vous le rassurez et il sera ensuite plus facile à convaincre.

Faites-le parler de son métier, des produits qu'il aime... Met-il en avant la nouveauté, la différence, ce qui va changer ou au contraire ce qui reste identique, la permanence des points de repère, ce qu'il connaît déjà ?

Rencontrez-le sur son terrain : sa motivation à acheter ou à agir en dépend. Il met en avant la nouveauté, il recherche le changement. Il est motivé par la *différence*. Le déjà-vu, le déjà connu l'ennuie. Insistez sur la différence. Il met en avant l'identique, le semblable, le déjà-vu, les habitudes, il fonctionne en *similitude*. La nouveauté le stresse, le changement l'inquiète. Rassurez-le en priorité, montrez-lui d'abord ce qui demeure identique, les qualités qui sont maintenues, faites-lui retrouver ses points de repère.

Présente-t-il les choses de façon générale ou au contraire de façon détaillée ? S'il apprécie les présentations générales, s'il aime définir les grandes lignes et insister sur la finalité des projets, il fonctionne en *global*. Faites donc de même, commencez par cadrer votre proposition dans son contexte général, évitez les détails techniques, donnez des images et insistez sur le potentiel de la situation, sur ce que cela peut donner dans l'avenir. Le *global* est résolument orienté vers l'avenir.

S'il aime les présentations détaillées et découpées en séquences (1...2...3...), il fonctionne en *spécifique*. Faites de même, présentez un argumentaire rationnel, bien étayé, précis. Évoquez l'historique de la situation ou du produit, cela attise sa curiosité et son intérêt. Appuyez-vous sur l'expérience du passé, cela finira de le convaincre.

Parle-t-il de façon affective, chaleureuse ou au contraire exprime-t-il une certaine retenue ?

Vous donne-t-il l'impression, pour prendre une décision ou exprimer une opinion, de s'appuyer sur ses sentiments, de faire confiance à son feeling, de faire référence à ses valeurs personnelles et à ses convictions profondes ? Quand quelque chose ou quelqu'un lui plaît, il s'implique d'emblée et affiche son enthousiasme. Quand le contraire se produit, il affiche sa déception et exprime ouvertement ses regrets. S'il s'exprime de façon affective, il fonctionne mentalement sur le mode *associé*. Cela signifie qu'il s'implique volontiers dans l'action mais manque souvent de recul. Il est chaleureux et s'enthousiasme aisément. Il supporte mal la froideur ou l'extrême réserve de son entourage car elle ne lui apporte pas l'excitation émo-

tionnelle dont il a besoin pour fonctionner avec efficacité. Il aime le show... Si vous voulez l'intéresser, l'impliquer, soyez chaleureux, affectif, enthousiaste. Exprimez vos sentiments. Laissez agir votre fibre kinesthésique. Vous donne-t-il plutôt l'impression de s'appuyer sur son raisonnement, sur la logique ? Il s'exprime de façon impersonnelle, neutre, il est plutôt distant ou observateur. Il fonctionne alors mentalement de façon *dissociée*. Cela signifie qu'avant d'agir, il a besoin de traiter l'information, d'être lucide, de prendre du recul. Les propos trop affectifs le gênent, il préfère les faits et les arguments concrets. Soyez dissocié avec lui, car il a besoin d'analyser et d'évaluer les enjeux. Si vous êtes un pur kinesthésique, attention ! Mettez en veilleuse cette fibre-là et avant de vous impliquer, analysez tranquillement la situation avec lui. Prenez votre temps, soyez calme, contrôlez vos émotions.

En conclusion, tous ces filtres de la réalité se combinent. L'ensemble donne la *carte mentale* de votre interlocuteur. Faites-le parler, écoutez, décidez... et communiquez sur ses filtres mentaux, pour vous synchroniser. Se sentant reconnu, il accordera de l'importance à la communication qu'il établit et entretient avec vous. Que vous communiquiez avec vos clients, vos fournisseurs, vos collaborateurs ou vos supérieurs-hiérarchiques, la pratique de cette synchronisation de niveau 3 est la garantie d'une redoutable expertise dans le domaine de la communication.

Manager le changement dans l'entreprise avec les métaprogrammes

Dans le contexte environnemental actuel, la réussite de l'entreprise dépend, plus que jamais, de sa capacité à innover dans les produits, dans la technologie, dans l'organisation et dans les rapports humains (management, service-client, etc.). Diriger l'entreprise aujourd'hui, c'est manager le changement en continu.

Mais dans l'entreprise, tous ne partagent pas le même enthousiasme à l'égard du changement. Ils ne disposent pas non plus de la même aptitude à changer. Pourtant, tous sans aucune exception, doivent absolument s'inscrire dans ce changement et le mettre en œuvre. La survie des entreprises en dépend.

Pour le dirigeant, la gestion du changement dans l'entreprise passe par une excellente connaissance des équipes et des hommes qu'il manage, et donc par une connaissance parfaite de leurs métaprogrammes. En effet, nous ne fonctionnons pas tous en *aller* (résolument) vers le changement, en *aller* (avec enthousiasme) vers la différence et la nouveauté. Certains, très *similitude*, fonctionnent même à l'inverse. Ce qui domine chez eux, c'est d'éviter le changement brutal qui les déstabilise, c'est de pérenniser la situation actuelle, de conserver avant tout ses points de repère et leurs habitudes.

La gestion du changement se joue donc dans la capacité du management à se synchroniser sur ces modalités contradictoires, pour se rapprocher au plus près des hommes qui font vivre l'entreprise.

Deux tendances principales s'affrontent donc avec :

- d'un côté, ceux qui sont en *aller vers* le changement car ils sont très *différence*, enthousiastes et excités à l'idée de faire dans la nouveauté,
- et de l'autre côté, ceux qui sont en *éviter de* changer car ils sont très *similitude*, sur la défensive et inquiets des risques que peut générer pour eux, la nouveauté qui s'annonce.

Les uns, prêts à se lancer tous les défis, aiment se projeter dans la construction d'un avenir ambitieux, les autres restent très attachés à la stabilité rassurante et à la maîtrise performante de l'existant. Ces deux tendances sont louables, tant au niveau de la performance de l'entreprise qu'à celui de la motivation des hommes. Pour cette raison, la direction doit en tenir compte et se synchroniser respectivement sur les deux types de métaprogrammes.

La synchronisation se fera avec les premiers en insistant sur l'aspect pionnier, le défi, le challenge et la nouveauté énergétisante du changement à réaliser. Avec les seconds, la synchronisation visera à rassurer. Elle insistera d'abord sur tout ce qui demeurera identique lorsque le changement aura été mis en œuvre. Elle déclinera tous les points de repère qui demeureront dans la nouvelle organisation. Dans un second temps seulement, s'appuyant sur des points de repère connus et rassurants, le changement et l'optimisation du système pourra être entendu et mis en œuvre par eux.

Avancer uniquement avec ceux qui veulent avancer, comme sont souvent tentés de le faire les dirigeants à dominante *aller vers*, est le meilleur moyen de compromettre la cohésion de l'équipe et de provoquer une fracture préjudiciable. Agir ainsi conduit à se priver des atouts que représentent, pour l'entreprise, tous ceux qui fonctionnent en *éviter de*. En effet, leur point de vue est également intéressant à prendre en compte, car ce sont eux qui ont le plus d'acuité pour percevoir les risques à éviter et pour contourner prudemment les obstacles.

Les dirigeants qui mettent en œuvre le changement dans les entreprises ne peuvent donc pas fonctionner uniquement dans le métaprogramme *aller vers*. L'excellence, pour eux, est dans le fonctionnement métaprogrammique mixte, *aller vers/éviter de*, où la modalité *aller vers* est cependant dominante.

Connaissant l'existence et le contenu des différents métaprogrammes, vous pouvez dorénavant réaliser la carte mentale :

- de vos principaux collaborateurs,
 - de vos principaux managers,
 - de vos principaux clients,
 - de vos différentes familles de clients : retraités, enfants, parents, etc.
- et vous en servir de guide pour communiquer avec eux en parfaite synchronisation. Voici l'exemple d'une carte mentale clientèle :

CARTE MENTALE	CLIENTS
ALLER VERS	X
ÉVITER DE	
GLOBAL	X
SPÉCIFIQUE	
DIFFÉRENCE	X
SIMILITUDE	
ASSOCIÉ	X
DISSOCIÉ	

La pratique des trois niveaux de synchronisation constitue un véritable entraînement des habilités sociales du manager. Cet entraînement est probablement le meilleur, puisqu'il intervient systématiquement dans un contexte relationnel et agit à la fois sur les comportements non verbaux (ton de voix, contact visuel, gestes, postures et attitudes) et sur les comportements verbaux (parler vrai, précis et positif).

Appliquée strictement au domaine du management, la synchronisation permet d'individualiser la relation avec chacun des collaborateurs, et favorise l'apprentissage d'un authentique coaching. Or le coaching est devenu aujourd'hui pour l'entreprise, le modèle de management exemplaire.

La proximité relationnelle créée par ces trois niveaux de synchronisation permet par ailleurs de diffuser l'énergie et ainsi d'animer les collaborateurs, au sens propre du terme. La synchronisation permet également de faire passer la confiance qu'on a dans le collaborateur puisque c'est son modèle du monde à lui qui sert d'emblée à structurer la communication.

La synchronisation pratiquée par le manager montre enfin aux collaborateurs qu'il sait être à l'écoute et qu'il a le sens de l'observation.

En définitive, la synchronisation valorise une relation de type transversal. Elle met entre parenthèses la relation d'autorité, la relation hiérarchique, la relation verticale. La synchronisation offre donc la solution idéale à tous ces managers qui souhaitent assouplir leur fonctionnement hiérarchique et s'orienter vers un management davantage participatif.

En instaurant des échanges duels et positifs, de proximité et de qualité, la synchronisation favorise le modelage de l'excellence entre le manager et son collaborateur. Ce modelage s'effectue d'ailleurs dans les deux sens, du manager vers le collaborateur, mais également du collaborateur vers le manager. La communication experte, que la synchronisation installe entre les deux partenaires, a pour effet d'équilibrer les échanges et les mécanismes d'influence respectifs. Du coup, elle favorise de l'un vers l'autre, le transfert de l'excellence professionnelle.

CHAPITRE V

LA PNL À L'ÉCOLE

L'école peut tirer un extrême profit de la PNL. Beaucoup de ses outils peuvent, en effet, être appliqués à l'école, que ce soit dans le domaine du training mental ou dans celui de la communication par laquelle passe le transfert des connaissances à l'enfant et son développement.

L'application que nous présentons ici concerne l'école primaire, ses enfants et ses enseignants. Le training mental, façon PNL, est très utile pour les élèves, qu'il soit guidé par les enseignants ou géré par les enfants eux-mêmes. Les bons élèves d'ailleurs, comme nous le verrons plus loin, empruntent à la PNL sans le savoir, ses meilleures techniques.

La communication PNL, quant à elle, est également un outil extrêmement efficace pour les enseignants, surtout dans le contexte actuel d'hétérogénéité des classes qui nécessite une connaissance approfondie de chaque enfant et l'individualisation de la relation pédagogique avec chaque élève.

Toute la panoplie PNL peut donc servir à l'école.

V.1. LE TRAINING MENTAL À L'ÉCOLE

Les enfants qui réussissent à l'école : des experts en training mental

Dans le sport comme dans l'entreprise, la différence entre les meilleurs et les autres se fait au niveau mental. Il en est de même pour les enfants à l'école primaire. La gestion mentale de la performance fait également la différence entre ceux qui réussissent et les autres.

Jean Piaget a été l'un des tout premiers à insister, dans le domaine pédagogique, sur le caractère fondamental de ces aspects mentaux. Il les considérait comme de véritables actions intériorisées, c'est-à-dire comme des répétitions mentales de l'action, simulant la réalité pour mieux la vivre, pour mieux la concrétiser.

Comme leurs aînés, les enfants savent, eux aussi, utiliser des moyens mentaux variés pour réussir, c'est-à-dire, diverses techniques et méthodes de training mental que la PNL permet d'estampiller comme telles. L'apprentissage et la maîtrise de ces techniques, il est important de le préciser, est accessible à tous, sans aucune exception. Ce training mental ne s'inscrit pas du tout dans une démarche élitiste, mais bien au contraire, dans une démarche qui s'applique au plus grand nombre.

Les systèmes de représentation sensorielle de l'information

Les enfants qui réussissent à l'école, savent utiliser de façon tout à fait experte leurs trois registres sensoriels : le visuel, l'auditif et le kinesthésique. Ils savent parfaitement mentaliser sons et images pour mémoriser, stocker ou récupérer des informations. Ils savent maîtriser les plus subtiles caractéristiques du son mental et de l'image mentale, ou en termes *PNListiques*, les submodalités de l'image et du son. Cette maîtrise leur permet d'accéder plus aisément aux éléments visuels et auditifs des informations qu'ils ont mémorisées. En d'autres termes, les mécanismes de rappel des informations mémorisées sont grandement facilités par l'usage expert des submodalités de l'image et du son mental.

Les enfants qui réussissent savent également parfaitement maîtriser le registre kinesthésique, pour se placer, par exemple, dans des états mentaux spécifiques qui leur permettent d'être plus efficaces. Ce registre kinesthésique correspond, pour une grande part, à l'univers des ancrages de ressources dont les enfants performants sont particulièrement friands. Jusqu'à présent, les spécialistes ont surtout insisté sur les deux premiers registres. Ils ont abondamment illustré le registre visuel (V) et le registre auditif (A) dans le domaine du stockage et du rappel des informations. Par

contre la dimension kinesthésique (K) a été jusqu'à aujourd'hui, assez peu étudiée. Or cette dimension kinesthésique est, elle aussi, essentielle à la réussite des bons élèves. C'est en fait la globalité du VAK, la présence des trois dimensions qui signe l'excellence des élèves à l'école : le visuel, l'auditif et le kinesthésique.

Cette distinction visuelle, auditive et kinesthésique est très ancienne. En effet, Alfred Binet la mentionnait dès 1909 dans ses travaux sur les écoliers, et distinguait le type visuel, le type auditif et le type moteur. Plus récemment, La Garanderie²⁷ reprenait cette typologie en insistant exclusivement sur les types visuel et auditif, et en excluant le type moteur ou kinesthésique.

Alain Lieury²⁸ très justement, réhabilite le type moteur en insistant sur l'importance dans l'apprentissage à l'école, de tous les aspects psycho-moteurs, de la mémoire motrice et spatiale, du contrôle de la motricité etc... Il est clair pour lui cependant, que «...les modalités sensorielles les plus sollicitées » restent « cependant la vision et l'audition. » Cela dit, il considère qu'il est complètement illusoire de prétendre « distinguer en pédagogie, des élèves visuels et auditifs. »

En fait, les trois modalités, visuelle, auditive et kinesthésique coopèrent en chaque enfant, plus qu'elles ne se distinguent. Ainsi, dans ses travaux, Alain Lieury montre bien que tout cerveau dispose pour traiter l'information, à la fois de « mécanismes de codage visuel et auditif... » et que « la mémoire sensorielle auditive est un peu moins éphémère que la mémoire sensorielle visuelle » Pour lui, à très court terme, le codage auditif est supérieur au codage visuel. Nous verrons concrètement ce que cela implique au niveau des techniques et des méthodes de training mental utilisées par les enfants. Si pour A. Lieury, les enfants sont tous à très court terme, des auditifs, à long terme, ils ne sont...ni l'un, ni l'autre ou les deux à la fois, et même davantage. En effet, à long terme, ce qui compte, ce n'est plus le code visuel ou auditif, c'est le code lexical, qui renvoie à une mémoire lexicale dans laquelle sont mémorisés tous les mots connus qui ont été appris.

« Cette mémoire est une sorte de fichier informatisé qui contient la fiche signalétique de chaque mot : graphisme (V), son (A), programme articulatoire (K), programme moteur d'écriture (K). »

Ainsi, dans l'apprentissage, les trois systèmes de représentation sensorielle de l'information sont nécessaires pour créer ce fichier de base.

La visualisation mentale

Les enfants performants à l'école utilisent de façon systématique cette capacité cérébrale qui permet de fabriquer des images mentales. La démonstration de Jérémie (dix ans, élève de CM2) est très intéressante, car il nous initie à une variété très originale de voyage mental destiné à retrouver des informations stockées dans la mémoire. Ses voyages mentaux le transfèrent dans sa classe alors qu'il est en train

27. La Garanderie A. (de), Larqué D. *Réussir, ça s'apprend*. Bayard, Paris, 1994.

28. Lieury A. *Mémoire et Réussite scolaire*. Dunod, Paris, 1993.

de réviser ses leçons en fin de journée, dans sa chambre. Capable, grâce à ce moyen de transport mental original, de revoir et de réentendre ce qui s'est passé en classe dans la journée, il accède ainsi rapidement aux informations recherchées. Répétant quotidiennement, pendant ses révisions, cette façon mentale d'opérer, s'entraînant donc tous les jours à l'utilisation de cette technique performante de recherche des informations, il est devenu un véritable expert de la visualisation mentale.

Pour les enfants performants à l'école, cette expérience visuelle s'accompagne d'une utilisation subtile de la submodalité image. C'est le cas de Mathieu (8 ans et demi) qui voit dans sa tête des mots écrits avec des caractéristiques très précises, en gros (taille d'environ 20 cm), en gras, en noir sur fond blanc, avec une écriture qui ressemble à la sienne.

Revenons à Jérémie dont l'expertise est telle, qu'il est même capable de lire ce qu'il a rédigé à l'intérieur de son classeur quelques heures plus tôt, alors qu'au moment où il réalise cette prouesse, son classeur est fermé, enfoui au fond de son cartable. On croirait à un tour de magie. Il n'en est rien, il ne s'agit en fait de rien d'autre que d'un entraînement à la visualisation mentale, quotidiennement répété en raison de son utilité et de son efficacité. Jérémie en a fait une routine, au sens *golfique* du terme.

Cette technique lui permet d'activer sa mémoire au bout de quelques heures, le laps de temps qui s'est écoulé entre les cours suivis à l'école et le moment de la révision, à la maison. Elle lui permet de consulter sa mémoire et, du même coup, en l'activant, d'améliorer la mémorisation et le stockage des informations et des souvenirs frais qui y ont été déposés au cours de la journée.

En fait, à travers cette technique d'encodage des messages, Jérémie prône une méthode simple, concrète et efficace d'entraînement des jeunes enfants à la mémorisation des acquisitions et des apprentissages de la journée d'école. La mémoire à long terme se travaille essentiellement grâce à la visualisation mentale effectuée, le soir chez soi, lors des révisions. Comment ? En repensant simplement aux cours de la journée, après avoir créé les conditions nécessaires à la concentration (silence, attitude et posture de confort²⁹).

Jérémie est devenu, à force d'entraînement, un véritable expert de la visualisation mentale. Il sait même, sans que jamais personne ne lui ait appris, en optimiser l'utilisation. Comment ? En couplant, en associant, comme le ferait un fin connaisseur en PNL, la visualisation mentale à un ancrage kinesthésique de ressources qui lui permet d'amplifier considérablement la puissance et la qualité de sa visualisation mentale, c'est-à-dire l'accès et la consultation attentive de sa mémoire.

Pour optimiser la qualité de sa visualisation mentale, c'est-à-dire la qualité de l'image qu'il voit et des sons associés qu'il entend dans le scénario visualisé, il

29. Cette mémoire (à long terme) qui consiste à se souvenir d'une leçon apprise à l'école quelques heures plus tôt ou la veille, les spécialistes la nomment : mémoire déclarative ou explicite.

active simultanément un ancrage de ressource-concentration qu'il a lui-même découvert, reproduit, puis automatisé parce qu'il fonctionne bien.

Pourquoi utilise-t-il cet ancrage concentration ? Parce qu'il sait, pour l'avoir découvert de façon parfaitement empirique, que l'information stockée dans la mémoire à court terme, depuis quelques heures, est particulièrement volatile et fragile. La récupération des informations stockées doit donc être extrêmement soignée, elle réclame beaucoup d'attention. C'est l'ancrage de ressources qui, précisément, installe en lui ce niveau optimum de concentration. L'ancrage de Jérémie est précis : yeux fermés, position assise particulière, inclinaison caractéristique de la tête reposant confortablement sur les paumes de ses mains jointes en arc de cercle. Grâce à cet ancrage, Jérémie nous enseigne que l'attention et la concentration sont liées à une gestuelle de l'attention et de la concentration qui provoquent et déclenchent cet état mental particulier. Faire découvrir aux enfants l'importance de cette gestuelle de l'attention et de la concentration est indispensable pour les faire progresser dans leurs apprentissages.

Mais nous en reparlerons plus loin, à propos de l'ancrage de ressources qui est une technique de training mental puissante, à apprendre aux enfants, à tous les enfants. Ce que nous montre également Jérémie dans sa démonstration, c'est que la visualisation mentale sert de véhicule privilégié aux informations auditives. Son scénario visuel est en effet habillé de sons et sa technique visuelle est, en fait, une technique audio-visuelle. Il nous montre également l'importance de l'ancrage kinesthésique qui crée les conditions mentales favorables à la visualisation mentale. Jérémie nous dévoile donc une séquence d'apprentissage entièrement construite autour de la visualisation mentale. Le package intègre la visualisation mentale proprement dite, avec en amont, un ancrage de ressources attention-concentration et en aval, la submodalité auditive.

ANCRAGE KINESTHÉSIQUE (PRÉALABLE AU RAPPEL)	VISUALISATION MENTALE
ATTENTION-CONCENTRATION	L'IMAGE DÉCLENCHÉ → LE SON

Karine est également experte en visualisation mentale. Elle aussi est capable, chez elle, d'activer sa mémoire de travail de la journée, en revoyant mentalement sa maîtresse expliquer la leçon qu'elle est en train de réviser. Capable non seulement de la voir, mais aussi de la voir écrire au tableau, capable, compte tenu de la clarté et de la précision de sa vision, de lire ce qu'elle écrit au tableau, et capable de réentendre ce qu'elle a dit et qu'elle n'a pas écrit.

Karine intègre également dans la visualisation mentale, la dimension sonore, auditive. Sa technique est elle aussi audio-visuelle, et dans celle-ci, le son joue un rôle variable, plus ou moins important.

Il est manifeste que le rappel à la mémoire des informations stockées à l'école, durant la journée, passe de façon privilégiée par l'expertise acquise en visualisation mentale. Certains spécialistes prétendent, pourtant, que les enfants ne fabriquent pas d'images mentales avant neuf ans. Caroline (cinq ans et demi) n'est pas du tout de cet avis. Elle aussi se sert d'images mentales. Pour quelle raison ? Pour assurer le stockage définitif, dans sa mémoire lexicale, d'un mot nouveau, de ce mot qu'elle décide d'elle-même, pour la toute première fois, d'écrire. La première fois que Caroline décida d'écrire d'elle-même le mot *vélo*, elle... ne visualisa pas d'emblée. D'abord elle se le répéta mentalement, puis vit dans sa tête le mot dessiné sur un autocollant plaqué contre le cadre de son vélo, V.É.L.O. Encore un codage audio-visuel. Comme Jérémie et Karine, Caroline nous montre à quel point les modalités visuelle et auditive sont intimement associées dans le codage. Nous avons dit, à propos de Caroline qu'il s'agissait d'un codage lexical, il y manque donc le codage moteur. Celui-ci existe. Caroline nous le dévoilera un peu plus loin, dans le chapitre consacré à l'ancrage de ressources.

En état d'éveil, les enfants savent donc parfaitement utiliser les possibilités de la visualisation mentale. Ils savent également le faire en état de conscience modifiée (EMC). Utiliser des états de conscience modifiée pour apprendre, c'est ce que fait régulièrement depuis des années Karine, sans que jamais personne, là encore, ne lui ait appris à le faire. Comment s'y prend-elle ? Elle utilise, elle aussi, la visualisation mentale pour effectuer des voyages mentaux, d'un genre particulier.

Lorsqu'elle termine sa révision d'allemand le soir dans sa chambre, elle se distrait un instant en faisant sa toilette. Après avoir dit bonne nuit à ses parents, elle se met au lit, éteint la lumière, s'allonge, ferme les yeux, et pendant quelques instants, confortablement installée, oscillant entre veille et sommeil, dans un état de conscience modifiée, elle laisse revenir à la surface de sa mémoire, le souvenir audio-visuel de ses révisions de la soirée. Puis elle entre dans le sommeil.

Après une bonne nuit de repos, le lendemain matin, sa mère frappe à sa porte et la réveille. Là encore Karine a sa technique, elle ne se lève pas tout de suite, elle reste allongée, les yeux fermés, et, dans un état oscillant encore entre le sommeil et la veille, elle laisse à nouveau revenir à la surface de sa conscience le souvenir de ses révisions de la veille. Elle laisse faire, sans effort, confiante dans sa technique qu'en répétant régulièrement depuis des mois, elle a réussi à automatiser et à transformer en routine.

Il est bien connu des spécialistes, que la réceptivité du cerveau est optimum dans de tels états de conscience modifiés. La mémorisation des connaissances ou l'accès à ces connaissances durant ces états est donc grandement facilité. Karine, le sait inconsciemment puisqu'elle utilise une technique de rappel des connaissances qui tient compte de cette particularité mentale. Et ce n'est pas le savant David Ruelle qui démentira l'efficacité de sa technique, lui qui, lorsqu'il doit réfléchir sérieusement à un problème scientifique, fait de même. Il s'allonge sur le dos,

ferme les yeux et laisse le travail scientifique démarrer, en le confiant à l'expertise rassurante de son cerveau, placé au préalable dans des conditions optimales de production visuelle.

La visualisation mentale est également utilisée par les enfants comme un outil de contrôle et de maîtrise du temps. La visualisation du passé récent est utilisée, comme nous venons de le voir, pour aller y rechercher des informations récemment mémorisées. Grâce à la visualisation mentale, l'enfant sait également se projeter dans l'avenir et fabriquer avec beaucoup de précision, ses scénarios du futur.

Caroline (cinq ans et demi) a une vision très précise de son avenir. C'est dans un véritable scénario mental visuel qu'elle nous conduit lorsqu'on lui demande de décrire le métier qu'elle souhaite exercer plus tard : « J'ai envie de faire hôtesse de l'air. Dans un avion, je vois une table pour les passagers. Je me vois leur donner à boire. Je suis habillée avec une robe noire, non bleu-marine et blanc. Je suis coiffée avec des cheveux longs jusqu'ici. Après je leur demande "Voulez-vous un glaçon ?", et puis je me vois en train de démouler les glaçons. »

Mathieu (huit ans et demi) a lui aussi sa vision personnelle de l'avenir : « Je veux être pilote de ligne. Je me vois dans un avion aux commandes. Je suis en train de voler. Je suis habillé en uniforme noir, avec des petits galons sur les épaules. Cheveux courts, pas de moustache, trente ans. À côté de moi, il y a le co-pilote et le mécanicien. »

Marion (huit ans et demi) décrit également très clairement son scénario du futur : « Je serai vétérinaire. Je me vois soigner les animaux. Je vois quelqu'un arriver... une dame qui amène son chien. Alors, je lui dis : "Oui, je vais prendre votre chien, vous viendrez le chercher dans deux heures". Alors, je l'emmène dans une salle où je soigne les animaux, sur une table. J'écoute son cœur, je regarde si tout va bien chez le chien. Alors je le soigne. Et deux heures après, la dame vient, je lui redonne son chien et je lui fais payer cent francs. Je suis habillée avec une blouse blanche et j'ai des poches dans la blouse. Je suis coiffée avec des tresses. J'ai des chaussures avec un nœud. J'ai vingt-six ans et je ne suis pas mariée. »

La visualisation mentale trouve une autre application privilégiée, dans le domaine de la gestion des objectifs. Les élèves qui réussissent à l'école ont une réelle facilité à visualiser leurs objectifs scolaires personnels. Ils s'inscrivent ainsi dans une stratégie d'objectifs qui dévoile leurs différents niveaux d'ambition, projetés dans le temps, à court, moyen et long terme. Grâce à la visualisation mentale de ses objectifs, l'enfant est capable de se concentrer sur des tâches immédiates pour les réussir, de se projeter dans le moyen terme, pour programmer ses progrès et dans le long terme, pour investir un futur plus lointain, souvent très lointain, là où aujourd'hui, s'incarne sa vocation.

Ève, sept ans, fait partie de ces enfants en situation de réussite qui savent, dès le CE1, définir avec précision leur stratégie d'objectifs et tracer leur voie :

- Objectif à très court terme (en CE1) : « Participer à la fabrication de la décoration de Noël, à la fin du trimestre. »
- Objectif à court terme (en CE1) : « Avoir des bonnes notes en maths, en gymnastique et en écriture. »
- Objectif à moyen terme (CE2) : « Je veux tout réussir en maths et en lecture aussi. » Puis, précisant davantage son objectif : « Je veux avoir des *Très Bien* et des *Excellent* et ne plus avoir de *Bien*. » Elle monte ainsi en puissance, en augmentant du CE1 au CE2, son pourcentage de réussite, donc de TB.
- Objectif à long terme : « Le métier que je veux faire, c'est aider les animaux ou être chanteuse. »

La définition des objectifs peut atteindre un très haut degré de précision dans la tête des enfants. Pour cette raison, elle doit faire l'objet d'une extrême attention de la part des enseignants et des parents. Ceux-ci peuvent, selon la qualité de leur écoute, de leur réel intérêt et de leur disponibilité, motiver ou, au contraire, démotiver l'enfant par rapport à ses objectifs.

Tous les enfants devraient être initiés à la visualisation mentale, pour pouvoir, comme le font avec profit les meilleurs élèves, d'une part revoir et réentendre le passé de l'école, le passé du savoir, et d'autre part se projeter dans l'avenir pour définir leurs objectifs et fabriquer leurs scénarios du futur.

Utilisant de façon permanente la visualisation mentale, les élèves excellents ont dans cette technique, un entraînement quotidiennement répété, au sens sportif du terme, qui en fait de véritables experts. La notion d'entraînement est fondamentale à l'école. En effet, l'entraînement fait souvent la différence entre les bons élèves et les autres. L'enfant performant qui s'entraîne régulièrement, par exemple, à faire des additions, ne s'entraîne pas seulement à faire régulièrement des additions. Il s'entraîne, en fait, à roder, à automatiser une méthode efficace, à la fois technique et mentale qui lui permet de faire souvent des additions avec succès. L'aspect mental de la méthode est évidemment invisible pour le profane qui ne retient de la réussite de l'enfant que la technique opératoire observable utilisée et la performance objectivement réalisée, c'est-à-dire le résultat visible. Pourtant, le bon résultat est également lié à la façon dont l'enfant a procédé mentalement. C'est cela, l'univers du training mental que nous sommes en train de découvrir avec Jérémie, Karine, Caroline, Mathieu et Marion. Il est temps de familiariser les enfants avec l'univers du training mental plutôt que de laisser le hasard décider de la découverte de ces précieuses techniques mentales qui facilitent l'apprentissage scolaire.

Les applications de la visualisation mentale apparaissent donc extrêmement variées. La visualisation mentale permet tout d'abord un stockage plus raffiné de l'information, une fois qu'elle vient juste d'être découverte, apprise. En revenant mentalement dans le souvenir récent de sa séquence d'apprentissage (lorsque le maître a parlé de tel sujet d'histoire, défini telle règle de grammaire ou lorsque la

télévision a diffusé un programme sur les récentes découvertes scientifiques), l'enfant renforce la mémorisation des informations et en optimise le stockage dans la mémoire à court terme. Cette phase est essentielle au stockage durable des informations et à leur transfert réussi, ensuite, dans la mémoire à long terme. Et lorsque l'information est stockée dans la mémoire à long terme, c'est encore la visualisation mentale qui permet d'aller l'y chercher, de la rappeler en surface, de l'exploiter et de l'enrichir.

La visualisation mentale étant une fantastique machine à voyager dans l'espace et le temps, elle permet non seulement le retour dans les souvenirs récents ou anciens, mais aussi l'anticipation de l'avenir, la projection dans le futur des constructions mentales, des programmations d'objectifs etc. Beaucoup de métiers et de vocations d'adultes ont été conçus dans des cerveaux d'enfants très jeunes, familiers de la visualisation mentale. La richesse de l'activité mentale de l'enfant est donc nécessaire à sa réussite, mais pas suffisante. Pour que la réussite soit au rendez-vous, cette activité mentale doit être étroitement couplée avec la réalité, soit parce qu'elle s'en inspire directement en la reproduisant, en la simulant, soit parce qu'elle la prépare ou la programme.

C'est l'alternance constamment entretenue du training mental et de la réalité scolaire et privée, ainsi que l'interaction étroite entre l'activité mentale et l'action concrète, qui construisent la réussite et l'inscrivent dans la durée. Il n'y a, en effet, de réussite que dans la durée et dans l'alternance du mental et de la réalité.

Les techniques cognitives

Les techniques cognitives utilisent comme leur nom l'indique, les cognitions. Cognition, un mot savant pour une réalité bien familière. L'image mentale est une cognition. La visualisation mentale, nous l'avons déjà traitée, parlons donc plutôt de l'autre grand versant des cognitions, le versant auditif, celui des mots, des phrases ou des expressions mentalement répétées.

La dimension auditive joue un rôle important chez l'enfant, aussi bien dans son environnement scolaire qu'extra-scolaire. L'éventail des techniques auditives est large. Les enfants utilisent abondamment le dialogue interne, le monologue intérieur. Ils se parlent à eux-mêmes pour différents motifs. Cette subvocalisation, ces petites voix, s'enrichissent chez eux des subtilités des submodalités du son.

Ainsi par exemple, Mathieu entend-il dans sa tête des mots prononcés vite, avec une voix grave, ou encore une consigne mentale donnée par une voix masculine, celle d'un enfant d'environ dix ans. Les objectifs des petites voix sont variés. Certaines d'entre elles encouragent, stimulent, réconfortent ou donnent des conseils. D'autres répètent ou récitent mentalement des mots et groupes de mots, des messages pré-enregistrés, poèmes, récitations ou tables de multiplications pour mieux les mémoriser et les imprimer dans la mémoire. La mémorisation des informations bénéficie donc de l'utilisation conjointe de la visualisation et de la répétition mentales.

Certaines de ces petites voix peuvent être utilisées au réveil et, telles des phrases-starter, déclencher un démarrage de journée dynamique. Dans le SAS de bon démarrage de journée d'école, voici quelques phrases-starter permettant d'énergétiser l'enfant au saut du lit³⁰ :

- « Vite, c'est bientôt l'heure du petit déjeuner. »
- « Debout, j'ai plein de choses à faire. »
- « Chic, je vais voir mes copains. »
- « Il faut vite que je raconte mon rêve à mes parents. »

Formulées à la place de phrases négatives telles que « Je n'ai pas envie d'aller à l'école », ces phrases-starter fonctionnent comme des auto-stimulations positives.

• Le dialogue interne

Grâce au dialogue interne, au monologue intérieur, l'enfant s'adresse à lui-même mentalement pour démarrer sa journée ou une séquence d'apprentissage, pour se mettre en garde, pour se donner des conseils, pour s'encourager ou pour déclencher un enregistrement dans la mémoire. Il est le seul à entendre le message qu'il s'adresse. Mais il l'entend bel et bien dans sa tête et ses effets sont appréciés, recherchés et systématisés par les enfants performants.

Ainsi, quand il conjugue un verbe, Mathieu entend-il sa petite voix lui recommander de faire attention aux terminaisons et à l'orthographe du radical. Le dialogue interne, dans ce cas précis, facilite la gestion de la performance en optimisant l'état mental de concentration durant la prestation et en alertant sur des risques précis à éviter. La mémorisation et l'activation de ce message de mise en garde, de cette consigne de concentration, sont donc particulièrement importantes. En effet, elles optimisent la qualité de la restitution, lors du rappel de l'information. Pour cette raison, l'enregistrement de ces messages et de ces consignes devraient être pédagogiquement programmé par l'enseignant.

• L'auto-suggestion positive

Grâce à l'auto-suggestion positive, en s'adressant positivement à lui-même, l'enfant s'encourage, se stimule, se motive, se met en confiance, s'accorde une gratification, une sorte d'accolade mentale bienveillante qui l'aide à avancer et le fait progresser. C'est ce que fait Mathieu en conjugaison quand il entend sa petite voix lui dire au cours de l'exercice : « C'est bien, continue, c'est ce qu'il faut faire, continue comme ça ! » ou bien encore, à la fin de l'exercice : « Tu as réussi, c'est bien ! »

L'auto-suggestion positive est efficace tout au long du processus d'apprentissage. Elle intensifie l'état de concentration. À la fin du processus, lorsque l'apprentissage est réussi, l'encouragement qu'elle prodigue provoque un effet de surmotivation. Ce *plus* de motivation sera un encouragement à la poursuite de la perfor-

30. Tirées du journal de Mickey. *À l'école. Les secrets d'une année réussie*. « Les p'tits livres », Disney-Hachette-Presse, p. 3.

mance. Chaque enfant devrait disposer d'un stock personnel d'auto-suggestions positives de façon à pouvoir manager sa stratégie d'encouragement personnelle, sa stratégie d'auto-encouragement.

• La répétition mentale

Les effets mentaux de la répétition mentale sont reconnus par les meilleurs experts. On sait aujourd'hui que le simple fait de répéter mentalement un mot active les zones du cerveau spécialisées dans le langage et favorise sa mémorisation. La répétition mentale de mots, d'expressions, de phrases ou de textes est une technique puissante de mémorisation de ces informations. Jérémie et Serge l'utilisent pour mémoriser des mots allemands. Dans l'apprentissage d'une langue étrangère, la répétition mentale doit être particulièrement recommandée. Il s'agit en effet d'une technique auditive, gérant des sons en interne, et particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de mémoriser des langues étrangères où la submodalité *sonorité* est déterminante pour la qualité de l'apprentissage. Ainsi lorsque Jérémie apprend un mot nouveau en allemand, il se le répète immédiatement dans la tête. Serge, en fonction de la difficulté, varie quant à lui, de deux à quatre fois, le nombre de répétitions mentales de l'expression à mémoriser.

Dans l'apprentissage des langues, lors de la première exposition sonore à un mot nouveau, la répétition mentale immédiate constitue la meilleure technique de stockage dans la mémoire à court terme. Et comme l'a constaté Alain Lieury dans ses recherches, dans ce contexte particulier de la mémoire à court terme, c'est le codage auditif de l'information qui se révèle le plus efficace.

Le stockage dans la mémoire à court terme passe donc par la répétition mentale immédiate des informations. C'est une technique qui combat efficacement le caractère fragile et volatile des informations déposées pour la première fois dans la mémoire. Elle accentue leur consistance et accroît leur stabilité. Elle favorise le dépôt de l'information dans la mémoire à court terme. Elle est à la mémoire à court terme, ce que la visualisation mentale, qui incruste l'information, est à la mémoire à long terme. Précisons cependant que la visualisation immédiate d'un mot ou d'une expression écrite favorise également le stockage dans la mémoire à court terme, même si son efficacité est moindre que la répétition mentale.

La répétition mentale joue donc un rôle important pour stabiliser l'information, lors de son premier dépôt dans la mémoire à court terme. Elle joue également un rôle important dans le stockage prolongé de l'information et dans son transfert dans la mémoire à long terme. La répétition mentale peut donc intervenir à des moments très différents. Immédiatement après la première exposition à l'information, elle permet de la capter. Au bout de quelques heures, ou davantage, après que l'apprentissage ait eu lieu, elle permet de prolonger l'acquisition. Immédiate ou différée, la répétition mentale optimise le stockage de l'information dans la mémoire à court terme et dans la mémoire à long terme.

Les adeptes de la répétition mentale peuvent trouver dans l'enregistrement de leurs leçons sur magnétophone, un entraînement utile à l'optimisation de cette technique. En conjugaison, Mathieu sait nous montrer l'intérêt de la répétition mentale. Grâce à cette technique, sa petite voix conjugue toute seule. Ensuite il n'y a plus qu'à écrire, la petite voix ayant fait tout le travail ou plus exactement l'entraînement à la répétition mentale ayant fait tout le travail. En effet, lui apparaît spontanée, une performance qui, en fait, est le résultat d'un entraînement régulier à la répétition mentale. Avant de réciter parfaitement sa conjugaison, Mathieu s'est entraîné à la répéter mentalement très fréquemment pour l'incruster dans sa mémoire. L'enregistrement de la conjugaison, une fois stocké, puis régulièrement réhabilité grâce à la répétition mentale, peut alors être déclenché sur commande.

Dans un autre contexte, celui des tables de multiplication, Olivier sait également nous convaincre de l'intérêt de la répétition mentale. La table de multiplication est répétée (récitée) dans la tête, comme gravée sur un microsillon ou sur une bande magnétique. Cette dernière métaphore restitue bien le pouvoir des différents stades de la répétition mentale qui déposent puis incrustent l'information dans la mémoire, comme le son s'incruste dans la cire du microsillon ou dans la matière plastique du CD. Ainsi comme pour la visualisation mentale, il est important d'entraîner l'enfant à la répétition mentale. Entendre des mots, des expressions, des phrases ou des textes dans sa tête est un exercice essentiel au succès à l'école. D'ailleurs, visualisation et répétition mentales devraient être conjointement apprises à l'école comme techniques de base pour développer la mémorisation des connaissances, aussi bien en écriture, en lecture, en mathématiques et en conjugaison, que dans l'apprentissage des langues étrangères.

Au-delà de leurs spécificités respectives, visualisation et répétition mentales constituent des techniques de base essentielles dont la maîtrise précoce par l'enfant permet d'améliorer considérablement les capacités de mémorisation.

À l'école, ces deux techniques doivent donc faire l'objet d'un apprentissage contigu aux apprentissages scolaires de base.

L'ancrage de ressources

Se mettre dans l'état mental optimum pour être le plus efficace possible dans leurs apprentissages, c'est ce que savent faire les élèves qui réussissent. Ils le font aussi bien à l'école que chez eux. Si ces états mentaux d'excellence sont nécessaires à l'école, ils le sont également à la maison, tant pour réussir le démarrage de leur journée scolaire que pour être efficaces dans leurs révisions. Dans tous les cas, la réussite de cette dynamisation mentale est l'affaire de l'ancrage de ressources.

Trois états mentaux sont nécessaires pour atteindre l'efficacité optimum dans les apprentissages scolaires : la confiance, la concentration et le calme, les 3C, en quelque sorte. Le cocktail des 3C est le seul breuvage dont l'abus peut être recommandé aux enfants.

Mathieu, toujours lui, est sans le savoir un redoutable expert en PNL. Il est expert en visualisation mentale et en techniques cognitives, nous l'avons déjà vu. Il est également expert en ancrage de ressources. Grâce à la pluralité de ces techniques qu'il maîtrise parfaitement, il sait accéder aux différents états mentaux performants qui sont à l'origine de l'excellence.

La confiance, il y accède grâce à un ancrage kinesthésique. Cet ancrage est un geste étonnant des deux mains accrochées solidement, ou mieux, crochetées fermement, comme les deux maillons solidaires d'une chaîne robuste. Il effectue ce geste lorsqu'au détour d'une division ou d'une multiplication il réalise, sans l'aide d'aucun support écrit ni calculette, un calcul mental périlleux, et qu'il a besoin, à ce moment précis, d'être totalement sûr de lui et confiant en ses capacités. Ce geste particulier des mains étant associé à de la confiance, il n'est donc guère étonnant que les résultats intermédiaires de ses divisions s'affichent également sur la paume d'une de ses mains, la droite, fonctionnant en la circonstance comme l'écran à cristaux liquides d'une calculette en laquelle il possède une totale confiance. La calculette mentale de Mathieu possède un écran. L'écran de la confiance, c'est la paume de sa main.

Intrigués par l'originalité de son ancrage de ressource-confiance, nous avons voulu en savoir plus. Comment accédait-il au calme ? Sa réponse nous a, à nouveau, surpris par sa maturité, à tel point que nombre de managers stressés et débordés, incapables de se calmer à certains moments-clés de leur journée professionnelle, pourraient apprendre de Mathieu, le jeune sage. Le calme, il y accède dit-il, en ralentissant le temps. Il conseille tout simplement de prendre son temps, c'est-à-dire de modifier dans l'instant présent, le rythme emballé dans lequel on est momentanément inscrit. Donner du temps au temps pour transformer l'urgence, la ralentir. Tout cela à huit ans et demi, quelle performance !

L'ancrage de Caroline est, lui aussi, remarquable. Le poing est serré très fort sur son crayon au moment où elle décide d'elle même, de façon autonome, d'écrire un mot pour la toute première fois. Son ancre, c'est le poing serré sur le crayon pour garder, comme elle le dit, le mot dans sa tête grâce à ce geste. Plus le poing est serré sur le crayon, plus elle retiendra le mot dans toutes ses caractéristiques, auditive, visuelle et motrice. Le poing est serré, comme le font les sportifs pour se mettre en confiance, pour se motiver. Pas étonnant qu'une petite fille aussi déterminée, aussi volontaire, ait le même ancrage kinesthésique que les sportifs.

L'ancrage kinesthésique de Caroline est judicieusement choisi. En effet, il fonctionne à un double niveau. D'une part, il lui apporte, par sa caractéristique tonique, toute l'énergie et la détermination dont elle a besoin pour oser écrire un mot pour la toute première fois, un peu à la façon dont un peintre, devant sa toile blanche, ose la première touche, la première tache. D'autre part, du fait du mélange de tension (poing serré) et de concentration (précision du geste) extrêmes qu'il induit, cet ancrage optimise considérablement la mémorisation du pro-

gramme moteur d'écriture du mot. La main semble donc être, à l'école, une excellente ancre pour l'apprentissage de l'écriture.

L'ancrage de Jérémie n'est pas localisé dans les mains, comme chez Mathieu et Caroline, mais au niveau de la tête. Une position caractéristique de la tête le place en état optimum de concentration.

C'est la même concentration qu'atteint Karine, lorsque, avant de mémoriser un mot allemand nouveau, elle prend la position du *photographe*. Elle encadre son visage des deux mains, comme si elle tenait un appareil photographique. Concentrée, elle est prête à prendre la photographie du mot nouveau à mémoriser avec ses yeux grands ouverts. Cette ancre lui offre la concentration nécessaire à la photographie réussie du mot et à son stockage visuel.

À l'école, la concentration et l'attention sont, nous l'avons déjà dit, des états mentaux d'excellence, indispensables à l'efficacité de l'apprentissage, tant dans sa rapidité que dans sa qualité. L'ancrage de ressources est donc une technique utile pour installer ces états mentaux performants. Les enfants qui ont des difficultés d'attention ou qui ne savent pas se concentrer, n'ont, en général, pas d'ancrages kinesthésiques d'attention ou de concentration à leur disposition. L'apprentissage de l'ancrage de ressource *attention-concentration* leur offre donc une solution permettant de combler ce handicap.

Perspicaces, ces enfants qui réussissent et qui savent très tôt que le corps a son langage et que les gestes ont une équivalence mentale. Jouer avec les gestes leur permet de jouer sur le clavier de leurs états mentaux d'excellence pour ancrer selon leurs besoins du calme, de la concentration, de l'énergie ou de la confiance.

Dominants visuels ou auditifs, vient toujours le moment où il faut accomplir le geste d'écrire, d'écouter, de se concentrer, de se calmer. Le corps doit donc occuper toute sa place dans l'apprentissage, et les ancrages kinesthésiques y tenir une place privilégiée. Les ancrages jouent donc en définitive un rôle majeur à l'école et dans les domaines les plus divers de la vie scolaire.

Ainsi en est-il par exemple de la gestion du stress provoqué, chez certains enfants, par la fréquentation de l'école. Exposé au trac des interrogations écrites, des devoirs sur table et des passages au tableau, l'enfant peut trouver dans la maîtrise des ancrages de ressource de calme, une solution efficace à la gestion du stress qui l'inhibe ou le perturbe.

Quels sont ces ancrages inducteurs de calme ?

Lors d'une interrogation orale en classe, ou d'une interrogation écrite, la position du corps constitue le meilleur ancrage possible. Quelle est cette position ? Une série d'ancres kinesthésiques l'habille. Les pieds à plat sur le sol (confiance et détermination), le dos adossé sur le siège (position méta ou de recul), les mains à plat sur le bureau et la respiration abdominale (calme), accompagnent la position assise. Le confort de cette position est propice à la gestion du stress et à la perfor-

mance scolaire. Il devrait être systématiquement appris à l'enfant par l'enseignant. Appelé au tableau, pour corriger un exercice de calcul ou réciter une poésie, l'enfant peut utiliser avec profit la respiration abdominale et les réflexes relaxation, pour s'installer dans un calme propice à l'efficacité. Dans ce cas précis la position est une position de confort debout, pieds bien à plat sur le sol, épaules relâchées.

Tous ces ancrages scolaires d'attention-concentration, d'énergie, de calme et de confiance ont en fait, pour l'enfant, une double utilité. Ils lui servent aussi bien à l'école qu'à la maison. Dans ce dernier cas, ils sont utilisés pour la révision des leçons et pour les devoirs, exactement dans les mêmes conditions techniques. Les ancrages de calme, par exemple, sont indispensables à la maison avant de démarrer le travail scolaire, surtout lorsque celui-ci est particulièrement complexe et générateur de stress. Pour gommer ce stress et switcher dans du calme, de la tranquillité, de la détente, de la sérénité, une solution ! La douche chaude. C'est trop long, pas assez de temps à y consacrer ? Alors plutôt une petite promenade dans le jardin ou bien une discussion tranquille sur un sujet anodin avec frères, sœurs ou parents.

Attention, ces ancrages d'excellence *maison* ont un ennemi commun : la télévision, qui fatigue, détourne l'attention, désorganise, et vole un temps précieux, tout en donnant l'illusion d'apprendre.

Hors du domaine strict des apprentissages scolaires réalisés à l'école ou à la maison, les ancrages jouent également un rôle fondamental dans un tout autre domaine, celui du démarrage de la journée d'école. Le SAS de démarrage de la journée d'école est à l'enfant ce que le SAS de démarrage de la journée de travail est à l'adulte. L'objectif et le contenu de ces SAS sont absolument identiques. Seuls les acteurs changent.

Quel est donc ce SAS de démarrage de journée d'école et quel rôle y jouent les ancrages ? Les phrases-starter au saut du lit et la gymnastique matinale fonctionnent comme des ancrages d'énergie. La toilette, selon que l'enfant s'asperge énergiquement d'eau froide ou reste immobile sous la douche très chaude, peut procurer selon les besoins spécifiques de chaque enfant au réveil, l'énergie ou le calme nécessaire à un démarrage réussi. Doit-il s'énergétiser ou au contraire se calmer ? L'enfant doit bien se connaître ou il faut bien connaître l'enfant et ses besoins pour l'aider à effectuer ce choix. Le petit déjeuner doit lui offrir les apports énergétiques indispensables au maintien de sa performance tout au long de la matinée d'école. Il lui évitera les coups de fatigue, la baisse de régime, ou la chute de ses capacités de concentration. Fruits vitaminés, laitages, céréales et œufs, autant d'ancres énergétiques qui doivent faire partie de son quotidien alimentaire, à l'intérieur du SAS de démarrage.

Pour conclure, en suivant le cheminement d'une information, depuis l'environnement extérieur jusqu'à son stockage mental par l'enfant, depuis son émission par le maître jusqu'à sa réutilisation sur commande par l'élève, on peut identifier l'uti-

lisation chronologique des techniques et des méthodes PNL de training mental suivantes (fig. 41) :

PHASES	TRAITEMENT DE L'INFORMATION	TRAINING MENTAL
I	CAPTER	• ANCRAGES KINESTHÉSIQUES – calme – attention – concentration – écoute – énergie – motivation
II	STOCKER	• RÉPÉTITION MENTALE • VISUALISATION MENTALE • COUPLAGE – répétition mentale – visualisation mentale
III	RAPPELER	• ANCRAGE KINESTHÉSIQUE • PROGRAMME MOTEUR – réel ou simulé • VISUALISATION MENTALE • RÉPÉTITION MENTALE

Figure 41 - Training mental et traitement de l'information

Pour capter l'information dans les meilleures conditions possibles, la toute première fois, il convient de s'installer au préalable dans un état mental de réceptivité optimum. Pour favoriser cet état, les ancrages de ressources de calme, d'attention et d'écoute sont particulièrement recommandés. Ce sont eux qui permettent de switcher rapidement dans les états mentaux d'excellence propices à l'apprentissage. La majorité de ces ancrages étant corporels, les enseignants ont donc un rôle à jouer dans l'éducation du corps des enfants. Il existe des attitudes, des positions et des gestes de calme, d'attention, de concentration et d'écoute qu'il convient de leur apprendre soigneusement ou plutôt de leur faire découvrir individuellement, car dans ce domaine du corps, le sur-mesure s'impose.

Pour stocker l'information, la déposer puis l'incruster, la répétition et la visualisation mentales peuvent être utilisées séparément, puis conjointement.

Pour rappeler l'information, pour la réutiliser, une fois qu'elle est stockée dans la mémoire lexicale, la clé d'accès peut être indifféremment auditive, visuelle ou motrice. Le rappel sera d'autant plus réussi que l'enfant, pendant le temps du stoc-

kage, aura pris l'habitude, se sera entraîné par goût ou par contrainte, à revenir dans l'information mémorisée au moyen des trois techniques à sa disposition : visuelle (visualisation mentale), auditive (répétition mentale) ou motrice (ancrages kinesthésiques et/ou écriture réelle ou simulée).

Ainsi, relire régulièrement ses leçons, mentalement ou à voix haute, réécrire des mots d'anglais, reproduire des schémas et les *photographier*, optimise la qualité du rappel des informations. On peut même ajouter que c'est grâce à la constance d'un tel entraînement dans les trois techniques et à la méthode qu'il acquiert ainsi, que l'enfant s'améliore et progresse vers l'excellence. Tout cela donne du relief à la fameuse formule de Nietzsche : «... Les méthodes, il faut le dire dix fois, sont l'essentiel, et aussi les choses les plus difficiles, celles qui ont le plus longtemps contre elles, les mauvaises habitudes et la paresse. »

Les enseignants : des entraîneurs en training mental

Les enfants en situation de réussite scolaire sont méthodiques. Ils utilisent de façon systématique des techniques et des méthodes de training mental. Et les autres, tous ceux qui sont privés de méthode ? Eh bien, l'enseignant est là pour les initier, les conduire, les guider. L'enseignant, entraîneur en training mental ! Est-ce possible ? N'est-ce pas trop novateur ?

Oui et non. Changer de rôle n'est pas simple pour l'enseignant. Mais par ailleurs, la méthode à appliquer est simple. Encore faut-il l'appliquer de façon systématique et concrète, pour qu'elle soit efficace. Comment initier tous les enfants à cette méthode ?

Enseigner avec la PNL, comme nous le verrons plus loin, revient à communiquer avec l'enfant de façon experte, en utilisant les puissants outils de la communication PNListique. Enseigner avec la PNL consiste également pour l'enseignant à utiliser les techniques et les méthodes PNL de training mental qui permettent à l'enfant de progresser sur le plan mental et comportemental, de devenir plus méthodique, de découvrir et d'appliquer la méthodologie de la réussite.

Illustrons trois des principales techniques et méthodes de training mental dans lesquelles l'enseignant se doit de devenir un expert pour guider les enfants vers davantage de réussite :

- la stratégie du bon départ,
- l'ancrage de ressources,
- le modelage de l'excellence.

La stratégie du bon départ

La stratégie du bon départ permet de préparer les enfants au travail, avant même qu'ils n'entrent en classe, de leur faire anticiper mentalement le démarrage de l'activité scolaire. Elle se met en place de la manière suivante : les enfants sont encore dans le couloir et discutent entre eux. L'enseignant les calme en s'adressant à eux d'un ton de voix... calme, avec des gestes... calmes. Il leur demande de se mettre en rang et profite de ce temps de retour au... calme, devenu un rituel à force d'entraînement répété, pour donner une consigne précise, formulée comme un objectif immédiat et simple à atteindre par tous, donnant ainsi à chacun la possibilité de démarrer la journée d'école par une réussite : « Dès que vous êtes à votre place, soignez votre position assise, mettez le cahier de lecture sur la table, sortez votre trousse, prenez votre crayon et écrivez la date ! »

En procédant de la sorte, l'enseignant guide les enfants vers les premières tâches de la journée et oriente, en particulier, les plus lents et les moins organisés vers davantage d'efficacité. Tous les enfants sont ainsi placés dans une attitude, un comportement et un état mental préalables positifs, favorables au bon démarrage des apprentissages de la journée. Ce bon démarrage est déterminant pour beaucoup d'enfants, surtout pour ceux qui ont des compétences évidentes mais ne possèdent pas l'automatisme de s'installer d'emblée dans un état mental d'attention et de concentration indispensable à la réussite de tout apprentissage scolaire. En systématisant cette stratégie du bon départ, l'enseignant entraîne les enfants à acquérir une véritable méthode de travail qui met l'accent sur la nécessité de créer des conditions mentales favorables et préalables à l'apprentissage. La préparation prime l'action et l'optimise.

Cette préparation au travail qui démarre hors de la classe, permet de gagner un temps précieux qui sera investi complètement au profit de l'apprentissage proprement dit. En effet, il est courant de constater que certains enfants ont déjà fini leur travail lorsque d'autres sont encore en train de chercher leur matériel, leurs crayons, leurs feutres, leur colle, leur paire de ciseaux. La stratégie du bon départ rééquilibre les chances de chacun avant le démarrage de l'action. Elle laisse ensuite le talent s'exprimer et faire la différence.

Cette stratégie de bon départ permet de mieux gérer l'hétérogénéité à l'intérieur de la classe en plaçant tous les enfants sur la même ligne de départ. Elle efface certains handicaps d'organisation, coûteux en temps et en énergie, et défavorables au démarrage de l'apprentissage.

Un autre exemple de stratégie de bon départ ? Il est 11 h 20, les enfants terminent un exercice de mathématiques. Avant de les faire sortir pour aller déjeuner l'enseignant intervient : « Le travail de calcul est terminé. Je ramasse les feuilles pour les corriger. Avant de sortir, vous rangez tout dans le casier sauf les feutres, car cet après-midi nous nous en servons pour faire du graphisme. » L'enseignant attend

que tous les enfants aient mis les feutres sur la table pour autoriser la sortie. Si certains n'ont pas leurs feutres, plusieurs solutions à mettre en œuvre immédiatement sont possibles pour eux :

- prendre des crayons de couleur à la place des feutres,
- emprunter le matériel de la classe,
- organiser un système de prêt consenti entre voisins.

Terminer ainsi la matinée permet de remettre la classe dans l'état où on l'a trouvée en démarrant, c'est-à-dire de recréer un climat propice au redémarrage du travail. Enfants et enseignants auront plaisir à retrouver la classe l'après-midi, pour le redémarrage de la journée. Bien démarrer c'est aussi redémarrer. Cette organisation permet à l'enseignant d'éviter bien des difficultés (perte de temps, oublis, pertes et échanges anarchiques de matériels, conflits de toutes sortes) préjudiciables à l'apprentissage.

Enfin, dans cet exemple, les enfants sont entraînés à anticiper, à se projeter dans le temps de l'après-midi. Fixé précisément et programmé à l'avance, l'objectif de l'après-midi génère de la motivation. Les enfants reviendront avec plaisir en classe, avec même une certaine impatience pour retrouver les feutres qui déclencheront la nouvelle activité.

Ce dernier exemple illustre la complémentarité de deux stratégies essentielles à la réussite à l'école :

- bien démarrer une activité pour bien la poursuivre.
- bien finir une activité pour mieux redémarrer la suivante.

L'ancrage de ressources

Comme nous l'avons mentionné dans un chapitre précédent, l'ancrage de ressources consacre l'association puissante et quasi définitive (à condition de renforcements réguliers), entre une stimulation visuelle, auditive ou kinesthésique et un état mental particulier. Cette association a vocation de déclencher l'apparition d'un comportement spécifique associé à un état mental caractéristique ou au contraire à l'éteindre. Il existe des ancrages négatifs (punitions, sanctions, privations) et des ancrages positifs. C'est plutôt vers ces derniers que nous allons nous tourner. Pour illustrer cette méthode innovante, basée sur l'ancrage de ressources, nous allons présenter le cas d'une enseignante dont l'objectif est de déclencher dans sa classe, et en chacun de ses élèves, un comportement positif à l'égard des exercices écrits, en général, et de l'écriture, en particulier.

La séance se déroule dans une classe de CE1. Les enfants ayant dépassé le stade de l'acquisition de la lecture, l'objectif suivant leur est fixé collectivement : optimiser les productions écrites. Dans cette école, une expérience de cycles ayant été mise en place depuis plusieurs années, les maîtres conservent les mêmes élèves

pendant deux années consécutives, CP puis CE1. L'expérience montre que s'ils ne redoublent plus le CP sous prétexte qu'ils ne savent pas lire (on leur accorde justement deux années pour maîtriser cet apprentissage), par contre, ils redoublent souvent le CE1 en raison de leurs mauvais résultats à l'écrit. La défaillance à l'écrit étant une défaillance collective, une stratégie collective s'impose donc. Elle passera par l'instauration d'un ancrage de ressources collectif.

Voici concrètement, comment cet ancrage de ressources collectif a été installé dans la classe de CE1. À l'occasion d'une discussion avec ses élèves, la maîtresse questionne :

- Qui veut aller en CE2 ?
- Moi, moi, moi...
- Pour quoi faire ?
- Pour être le plus fort !
- Pour grandir !
- Pour avoir un métier, plus tard !
- Et comment faites-vous pour aller en CE2 ?
- Je fais comme ça ! (L'enfant brandit le poing fermé, pouce levé.)
- Je serre le poing ! (s'exclame un second)
- Moi, je veux aller en CE2 ! (s'exclame un troisième enfant en modifiant spontanément les gestes précédents).

Il brandit le poing fermé, deux doigts dressés, pouce et index formant le V de la victoire mais aussi le 2 de CE2.

La maîtresse, tout à la fois surprise et attentive à ce qui se passe, prend conscience, à ce moment précis, de la très forte motivation de sa classe. Elle reprend aussitôt la parole :

- En ce moment, nous sommes en CE1, (geste à l'appui, poing fermé brandi, pouce levé) et je vous prépare pour passer en CE2 (geste à l'appui, poing fermé, deux doigts brandis). Tous ceux qui veulent passer en CE2, faites le geste !

Tous les enfants, bras levés, brandissent les deux doigts. Ils adhèrent tous, dans un élan unanime, au projet de passer en CE2. Ce geste d'ancrage, inconsciemment, leur plaît. D'une part, c'est l'un des leurs qui l'a trouvé, et d'autre part il évoque celui des sportifs qui, avant une compétition, avec des ancrages très proches, s'auto-motivent et se placent en condition mentale de réussite.

À partir de ce moment-clé, l'enseignante a trouvé un ancrage de ressource collectif. La ressource est une forte motivation à réussir et à progresser. Cet ancrage gestuel sera systématiquement utilisé par l'enseignante pour lancer les activités écrites. Pour démarrer le travail écrit, elle a donc trouvé une stratégie originale de bon départ qu'elle déclenche en demandant aux élèves de se mettre en position de travail. La main gauche des droitiers et la main droite des gauchers s'appuie sur le cahier, formant le V de la motivation et le 2 de CE2, pendant que l'autre main commence à écrire. Utilisé collectivement, cet ancrage servira également à remotiver individuellement les enfants passagèrement distraits ou fatigués.

C'est le cas de Sophie qui a deux ans de retard et qui connaît de grosses difficultés dans son travail écrit. Lorsqu'elle relâche son attention, la maîtresse s'approche d'elle et la remet en position de travail. Elle lui prend tout doucement la main et la place sur l'angle supérieur de son cahier, après avoir activé l'ancrage précédent. Cette procédure s'avérera d'autant plus efficace avec Sophie, qu'aux dires de sa mère et de la psychologue scolaire qui la suit, elle n'aime pas communiquer verbalement avec les adultes. Grâce à Sophie, on comprend mieux l'importance que revêtent pour certains enfants, le contact physique et le canal kinesthésique.

La puissance de cet ancrage 2 (de CE2) sera telle qu'un enfant de la classe prendra de lui-même l'initiative d'en créer une version écrite. Cindy, à partir de la découverte de l'ancrage collectif, écrira en haut et à gauche de chacune des pages de son cahier, un 2 bien visible. Elle fera école auprès de ses voisins de classe.

Le modelage de l'excellence

La dernière technique de guidage que nous illustrerons est le modelage de l'excellence. Pour le pratiquer, nul besoin pour l'enseignant de remettre en cause ses pratiques habituelles. Il s'agit simplement de les compléter et de les enrichir, en aménageant une plage de temps qui permette aux enfants en situation de réussite d'expliquer oralement et immédiatement aux autres élèves, comment ils s'y prennent lorsqu'ils réussissent. Ce modelage de l'excellence s'accommode parfaitement bien de la loi d'orientation du ministère qui préconise précisément de davantage prendre en compte les modalités intrinsèques d'apprentissage des enfants. La pratique du modelage de l'excellence nécessite l'existence d'une croyance positive chez l'enseignant. Elle consiste à croire que les enfants sont capables de démarches d'appropriation du savoir, personnelles, efficaces, différentes de celles de l'enseignant. Il s'agit en fait, de faire confiance à la capacité d'apprendre de l'enfant et souhaiter apprendre de lui, pour faire partager cette connaissance et cette expertise à tous les enfants. L'enseignant excellent sait apprendre de ses élèves, comme le dirigeant excellent sait apprendre de ses collaborateurs. L'excellence de l'adulte tient souvent à sa capacité d'apprendre des autres.

Concrètement, comment se déroule le modelage de l'excellence en classe ? L'enseignant fait son intervention habituelle sur un sujet donné. Il est attentif au rendement de ses élèves et repère le moment précis où plusieurs enfants trouvent la solution et sont donc en situation de réussite. À partir de là, son rôle change radicalement. Plus question de transmettre son savoir sur un mode magistral. Son rôle consiste alors à connecter ces enfants qui réussissent à leurs propres stratégies de réussite. Il s'agit d'un moment de communication privilégié entre l'élève qui réussit et l'enseignant qui le questionne. Tous les autres enfants sont à l'écoute. Les outils de communication utilisés par l'enseignant pour faire émerger les STRATEX sont évidemment la boussole du langage (les questions de précision) et la synchronisation.

L'illustration que nous présentons ici est extraite d'une expérience réalisée dans une classe de CE2. L'enseignante dirige sa leçon sur la conjugaison des verbes du deuxième groupe au passé composé. Un exercice d'application sur le cahier suit la leçon.

À l'issue du premier exercice, l'enseignante repère que trois enfants sur les vingt-deux que compte la classe ont compris et réussi. Certes, le résultat est faible, mais la réussite est cependant présente. Pour l'optimiser, l'enseignante utilise le modèle de l'excellence. La communication s'instaure entre l'enseignante (M) et ses trois élèves (E1, E2, E3).

M : « Trois d'entre vous ont réussi à conjuguer un verbe du deuxième groupe au passé composé. E1, E2, E3, pour que tout le monde réussisse comme vous, vous allez expliquer à tous les élèves de la classe et à moi-même, comment vous vous y êtes pris pour réussir à bien conjuguer le verbe finir au passé composé. C'est important que vous l'expliquiez car il faut savoir conjuguer les verbes du deuxième groupe au passé composé pour passer en CM1. »

E1 : « J'ai regardé l'affiche sur le passé composé et je me suis dit : *L'auxiliaire avoir doit être au présent*. Pour conjuguer le participe passé, j'ai ensuite regardé le tableau blanc et le tableau vert. »

Cet enfant a donc utilisé trois supports visuels, placés dans la classe par l'enseignante pour les aider à conjuguer. Tous les enfants visuels de la classe peuvent être séduits par la STRATEX de E1 et la modéliser.

E2 : « Sur mon cahier, j'ai d'abord conjugué l'auxiliaire avoir, à toutes les personnes et après, le participe passé à toutes les personnes. »

Cet enfant, très logiquement, a séparé les difficultés, ce qui peut séduire les enfants *spécifiques* de la classe qui sont à la recherche de solutions qui simplifient l'apprentissage, par son approche séquentielle et organisée.

E3 : « J'ai récité dans ma tête le verbe avoir. Après, j'ai mis l'auxiliaire fini et je me suis dit, hier, j'ai fini. »

Cet enfant a trouvé la réussite dans la répétition mentale. Cette solution intéresse donc tous les enfants *auditifs* de la classe qui sont familiers de la répétition mentale et de l'enregistrement interne des consignes de l'enseignante.

À l'issue de chacune de ces restitutions, l'enseignant reformule lentement et précisément les différentes étapes et phases de la STRATEX. Ainsi, il s'assure que la compréhension de STRATEX est partagée par tous et donne du temps à chacun pour l'intégration mentale et l'appropriation.

M : « Très bien ! Maintenant nous allons refaire l'exercice dans le cahier du jour. Pour conjuguer le passé composé, vous choisirez la méthode qui vous convient le mieux. Celle de E1, E2, E3, ou bien la mienne, ou bien la vôtre, si vous trouvez que la vôtre est la meilleure. Lorsque vous aurez terminé, je vous demanderai votre choix. Nous pourrions alors certainement découvrir d'autres méthodes de réussite. »

Dans cette dernière intervention l'enseignante utilise une technique chère à l'hypnose ericksonienne, *la suggestion couvrant toutes les possibilités d'une classe*. Ainsi, elle ouvre au maximum le choix des élèves, leur laissant toute possibilité, soit de persévérer dans leur propre stratégie (auto-modelage), soit d'emprunter celle d'un autre élève ou celle de l'enseignant (hétéro-modelage).

À l'issue de ce second exercice, plus de la moitié des élèves de la classe aura réussi. Le modelage de l'excellence est donc une technique qui s'applique parfaitement bien à l'apprentissage de la conjugaison. Elle stimule les transactions entre enfants. Les prêts et les échanges portent sur les stratégies d'apprentissage. Comme à la bourse, certains achètent, d'autres vendent ou diversifient leurs acquisitions, enrichissant ainsi leur portefeuille.

À l'issue du deuxième essai, la maîtresse interroge : « D'autres enfants ont réussi. On va leur demander comment ils ont fait. »

— E4 (en grande difficulté scolaire) : « J'ai regardé l'affiche et j'ai compris qu'il fallait conjuguer au présent. »

— M : « Tu as compris qu'il fallait conjuguer au présent ! Quelle est l'explication qui t'a aidé à comprendre ? »

E4 : « C'est l'explication de E1. »

Grâce au modelage de l'excellence et à la bourse aux stratégies qui a suivi, cet enfant a compris l'utilité de l'affichage en tant qu'outil pédagogique. C'est parce qu'il a levé la tête (comme l'avait démontré E1) et recherché visuellement dans l'espace de la classe la solution affichée, qu'il a réussi l'exercice. C'est probablement aussi parce que les explications de E1 ont été formulées de façon claire et accessible.

E5 : « J'ai regardé là-haut l'affichage. »

E6 : « Je me suis souvenu de ce que vous aviez dit, il y a quelques jours : "C'est écrit, là-haut". »

M : « C'est très bien pour aujourd'hui. On continuera comme ça, la prochaine fois que nous ferons de la conjugaison. »

Ce temps accordé au partage de la réussite, à la bourse aux stratégies, est un temps fort dans la classe. Lorsque la réussite est là, présente, identifiée, repérée, l'enseignant se doit d'arrêter le temps, de l'immobiliser, de dire STOP. Pourquoi ? Pour donner simplement à la réussite le temps d'être intégrée par chacun, par celui qui l'a vécue, par celui qui veut la partager, par celui qui veut se l'approprier.

Dans la dynamique de la réussite que créent le modelage de l'excellence et la bourse aux stratégies, chacun veut et peut trouver sa place. La diversité et la densité des messages pédagogiques de réussite l'y aident considérablement.

Par ailleurs, la bourse aux stratégies donne la parole aux enfants. Elle privilégie l'interaction entre les élèves qui échangent à propos de leurs réussites et non pas à cause de leurs échecs. Immergés dans la réussite, les élèves développent leur motivation à réussir. Globalement, cette motivation facilite l'apprentissage. Les

messages de réussite sont captés et mémorisés dans une espèce d'euphorie collective. Grâce au modelage de l'excellence et à la bourse aux stratégies, l'enseignant instaure un nouveau type de relation avec ses élèves, collectif, interactif, dynamique et motivant. Ce style de relation innove complètement dans le contenu des informations échangées au sein de la classe.

Dans la bourse aux stratégies, l'enseignant ne censure pas, il n'interprète pas non plus. Il révèle, facilite, favorise les échanges de savoir. Il gère le capital de stratégies d'excellence de sa classe et le fait fructifier. Il écoute et accepte telles quelles, les formulations des élèves, sans aucune exigence de syntaxe. Il ne fait pas de grammaire à cette occasion, il identifie fidèlement, dans leur version d'origine, les stratégies d'excellence. Ouvert et flexible, il accueille et stocke les STRATEX de ses élèves, construisant ainsi une sorte de self-service de la performance où chaque enfant peut venir s'approvisionner.

Dans le modelage de l'excellence et dans la bourse aux stratégies, les enfants sont actifs, artisans de leur propre réussite. L'enseignant favorise évidemment cette réussite en offrant aux enfants le choix de la stratégie qui leur convient le mieux. La bourse aux stratégies leur donne un enseignement de vie fondamental. L'ouverture sur autrui m'aide à réussir ou à mieux réussir. On a besoin des autres pour réussir ! L'enfant qui réussit à sa manière (E1, E2, E3) peut également s'essayer aux stratégies de ses camarades et enrichir ainsi sa propre réussite. Le visuel E1, par exemple, peut s'essayer à la technique de l'auditif E3 et ainsi mieux ancrer ses connaissances en utilisant conjointement deux canaux sensoriels, plutôt qu'un. On a besoin des autres pour réussir !

La bourse aux stratégies est riche d'enseignements pour l'enfant. le plus riche d'entre eux est qu'elle donne au mot *apprendre*, le double sens qu'il devrait toujours conserver à l'école. Apprendre, c'est acquérir des connaissances, c'est aussi les transmettre. Apprendre, c'est recevoir, c'est donner aussi. Ces deux notions sont souvent dissociées dans la pratique pédagogique. Dans la bourse aux stratégies, elles sont intimement associées. L'enfant y assume les deux positions, attentif à l'utilité de ce qu'il reçoit et heureux de donner. La bourse aux stratégies enrichit les élèves, mais également l'enseignant en l'orientant positivement vers les enfants et leurs performances. L'institution scolaire se demande trop souvent pourquoi les enfants ne réussissent pas, et élabore pour y remédier des solutions de soutien. Les résultats sont longs à venir car ils accouchent dans la douleur et la déception de l'échec. Certes, cette attitude est méritoire, mais en se penchant exclusivement sur l'échec, elle accentue l'exclusion de ces enfants en difficulté scolaire, là où l'objectif est, au contraire, d'intégrer et de rapprocher de la norme, la norme de la performance, du succès, de la réussite. La bourse aux stratégies substitue au *pourquoi* certains enfants échouent, le *comment* certains font pour réussir. Et à la solution qui sépare les premiers des seconds pour les soutenir, elle propose leur maintien dans le groupe. Et grâce au contact avec les meilleurs, les autres pourront s'approprier progressivement leurs

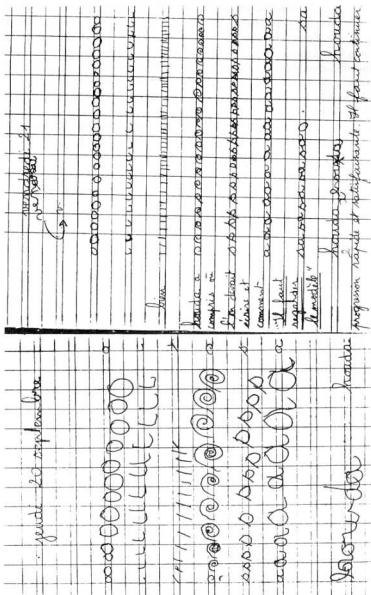


Figure 42 - Les effets de la bourse aux stratégies

stratégies de succès et de réussite. À l'homogénéité des groupes séparés, préconisée par la pédagogie du soutien, les meilleurs d'un côté et les autres ailleurs, la bourse aux stratégies préconise l'hétérogénéité du groupe, et fait de sa diversité, une force. Dans cette conception de la pédagogie, des enfants différents sont placés ensemble, dans une même dynamique de la réussite, où chacun peut apprendre à autrui ou apprendre d'autrui. Les résultats y sont parfois spectaculaires, comme ce fut le cas pour Houda. À l'occasion d'une bourse aux stratégies, elle comprend tout à coup grâce à la STRATEX en écriture d'un élève de sa classe, où elle doit précisément écrire sur son cahier. Pour Houda, comme dans la pub, il y a un avant et un après la bourse aux stratégies (fig. 42).

V.2. LA COMMUNICATION PNL : ENSEIGNER AVEC LA PNL

Les enseignants du primaire peuvent trouver dans la communication PNL des outils très puissants pour optimiser la relation enseignant-enseignés. Ces outils permettent de personnaliser et de singulariser la relation à l'élève. L'école instaure une communication enfant-adulte qui n'est pas toujours simple à gérer, quoi qu'il puisse paraître au premier abord. Or, c'est fondamentalement de la qualité de cette communication que dépend le développement harmonieux de l'enfant. Que peut apporter de précieux la PNL à la communication enfant/adulte, quel type de dialogue et d'échange permet-elle d'instaurer, quelle forme d'entretien favorise-t-elle ? C'est ce que nous allons découvrir à présent.

La communication enfant-adulte

À l'école, une bonne communication enfant-adulte s'inscrit globalement dans une tonalité positive. Elle favorise la mise en phase des interlocuteurs et s'ancre dans une logique de la réussite. Ces trois critères d'une bonne communication sont également les caractéristiques d'une communication réussie au sens PNListique du terme. La PNL établit et maintient des échanges de qualité entre les interlocuteurs, tout en stimulant de part et d'autre l'authenticité et la richesse de la production verbale. Etayée par les outils linguistiques et comportementaux de la PNL, la communication enfant-enseignant s'enrichit, tant au niveau de la relation qu'au niveau de la production, tant au niveau de la forme qu'au niveau du fond.

Du côté du fond et de la production, les outils de la PNL permettent, comme nous l'avons vu précédemment, d'identifier et de faire émerger en un temps limité, les STRATEX des enfants, de décrypter leurs comportements performants au cours de l'apprentissage, et de décrire les principaux mécanismes mentaux qu'ils utilisent pour agir avec efficacité. Explorer avec la PNL rend donc possible l'impossible : voyager au cœur de la mécanique mentale du succès des enfants.

Quelle est l'architecture d'une telle communication PNL ? Quels sont ses outils les plus précieux pour l'enseignant ?

Le démarrage de la communication est essentiel. La qualité de l'accueil réservé à chaque enfant est déterminante. C'est elle qui influence la tonalité générale du climat affectif créée avec chacun d'eux, au démarrage de la journée ou de l'année. Comme dans l'univers professionnel, à l'école on n'a pas toujours une seconde occasion de faire une première bonne impression.

Le comportement accueillant de l'enseignant passe par les vertus du sourire et de l'humour et de façon plus générale, par la qualité du *rapport* noué d'emblée avec l'enfant. Créer ce rapport nécessite que l'enseignant possède des qualités d'empathie et soit capable de se mettre à la place de l'enfant.

Nous l'avons déjà vu, différentes formes de synchronisation verbale et non-verbale permettent de créer ce rapport, c'est-à-dire la mise en phase avec l'enfant. L'objectif pour l'enseignant est clair : stimuler la communication et promouvoir l'écoute réciproque, afin d'optimiser la transmission des connaissances et la réception des messages.

La mise en phase de l'adulte et de l'enfant passe donc essentiellement par les outils de la synchronisation qui offrent la possibilité à l'adulte de passer d'une relation d'autorité et de pouvoir lié à son statut (étape 1), à une relation d'échange et de compréhension mutuelle (étape 2). En d'autres termes, elle permet de passer d'une communication hiérarchique verticale à une communication transversale (fig. 43).

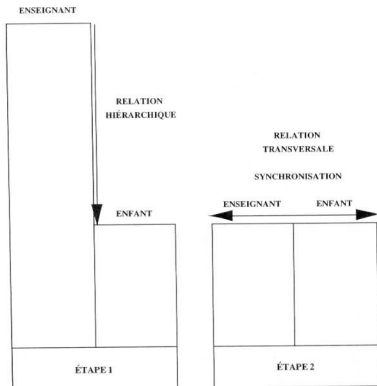


Figure 43 - La synchronisation enseignant-enfant

La PNL opère donc ce passage. Elle met en phase les deux interlocuteurs, les installe sur la même longueur d'onde, les place sur le même plan. La synchronisation joue le rôle d'une écluse qui rééquilibrerait tous les niveaux de la communication et de la relation entre l'enseignant et l'élève.

Se synchroniser avec l'enfant

La réussite de la communication avec l'enfant passe donc, pour l'adulte, par l'établissement d'une bonne synchronisation. La confiance qu'elle installe entre eux est évidemment la condition sine-qua-non de la réussite à l'école. Chacun est d'accord là-dessus. Mais comment créer cette confiance mutuelle, comment la susciter. Mieux, comment la maintenir tout au long de l'apprentissage, tout au long de l'année, d'une année sur l'autre ? Et bien, la réponse est dans la PNL qui offre des moyens concrets de créer la confiance et de rencontrer l'enfant sur son terrain, celui du corps et celui des mots.

Le corps et les mots sont les principaux obstacles et, en même temps, les principaux vecteurs de la communication entre adultes et enfants. Si l'on n'y prend pas garde, ils installent entre eux, très rapidement, une désynchronisation totale. Physiquement le décalage est très important entre l'enfant et l'adulte. Sur le plan du savoir, il en est de même. Le plus facile est probablement d'entretenir ce déséquilibre. Alors comment inverser cette pente naturelle ?

La solution est dans la synchronisation du corps et des mots. En d'autres termes elle est dans la synchronisation posturale et dans la synchronisation verbale.

La synchronisation non-verbale : la synchronisation du corps

Compte-tenu de l'extrême disparité des corps entre l'adulte et l'enfant, ce canal de communication est à privilégier à l'école. La synchronisation non verbale ou posturale consiste tout simplement à rechercher un effet-miroir avec l'enfant, c'est-à-dire à refléter globalement sa posture, ses attitudes, sa gestuelle. Si l'enfant voit son reflet dans l'adulte, alors il se sentira, inconsciemment, mis en confiance.

Grâce à cette synchronisation posturale, à cette connivence physique, l'enfant se sent accueilli et écouté, et, de fait, une meilleure communication peut s'instaurer, puis se prolonger et s'enrichir. Cette synchronisation physique est d'autant plus importante à installer que, comme nous l'avons déjà dit, la nature crée entre l'adulte et l'enfant une désynchronisation extrême. L'enseignant est plus grand, plus volumineux, plus fort, plus savant.

Pour maîtriser la synchronisation non-verbale, l'enseignant doit s'entraîner à reproduire cet effet-miroir, mais la première qualité à développer en lui est, évidemment le sens de l'observation. Pour faire de la bonne synchronisation non-verbale, il convient d'abord de développer son sens de l'observation. Être à l'écoute de l'enfant, c'est pour une très grande part, savoir l'observer.

La synchronisation verbale : la synchronisation des mots

La mise en phase avec l'enfant se fait au niveau non-verbal, au niveau du corps, mais également au niveau verbal, au niveau des mots.

Si pour pratiquer la synchronisation non-verbale, la première qualité de l'enseignant est l'observation, sa première qualité pour pratiquer la synchronisation verbale est l'écoute. Dans un premier temps, il s'agit d'écouter attentivement l'enfant pour repérer ses expressions favorites et les mots récurrents de son discours. Tout l'art de la synchronisation verbale consiste à détecter ce champ lexical dont il n'est pas conscient et à le lui renvoyer en miroir sous forme d'adroites reformulations. Il s'agit en fait de reformuler le discours de l'enfant dans ses mots et dans ses expressions-clés à lui. L'objectif est de le rencontrer dans son expression verbale du monde, en réutilisant ses mots-clés et ses expressions-clés, ses propres habitudes linguistiques.

La métaphore *se mettre sur la même longueur d'onde* que nous avons utilisée précédemment à propos de la synchronisation posturale est encore plus vraie ici, lorsqu'il s'agit de synchronisation verbale. De façon un peu plus élaborée que le simple reflet verbal renvoyé à l'enfant sous la forme de reformulations, la synchronisation verbale nécessite également de repérer l'appartenance du vocabulaire qu'il utilise au registre, soit visuel (V), soit auditif (A), soit kinesthésique (K). La PNL s'intéresse là aux différents styles cognitifs de l'enfant, à ses différentes façons d'apprendre.

Stéphanie est en CE1. Elle a deux ans de retard et de très grosses difficultés en écriture. Elle n'aime pas communiquer oralement avec l'adulte, elle n'aime pas parler, son canal auditif est sous-utilisé. Par contre, elle est terriblement kinesthésique, hyper-émotive. Le sachant, lorsque Stéphanie relâche son attention, son institutrice qui la connaît bien, préfère la remettre au travail de façon non-verbale, c'est-à-dire en la remettant en position de travail, plus précisément en lui replaçant délicatement la main qui n'écrit plus en position confortable d'écriture.

La synchronisation sollicite donc chez l'adulte, qu'il soit parent ou enseignant, deux qualités essentielles : l'observation et l'écoute. L'observation (V) facilite la synchronisation non-verbale, et l'écoute (A), la synchronisation verbale.

Dans la relation classique de pouvoir et de savoir de l'enseignant, l'adulte se contente de transmettre un savoir pré-établi à un enfant transparent, sans mystère, géré au niveau de ses lacunes et des manques, qu'il convient simplement de combler. Cette relation s'inscrit pour l'enseignant dans du déjà-vu, du prévisible, du connu. Elle ne laisse aucune place à l'inconnu, à l'imprévisible, à la divine surprise, et l'enseignant n'y apprend pas vraiment de l'enfant.

Ce que la synchronisation, et donc l'observation et l'écoute offrent à l'adulte, c'est la possibilité d'élargir sa connaissance de l'enfant, d'apprendre de lui, de découvrir de l'inconnu, d'être surpris par l'émergence de l'inattendu. En élargissant

ainsi sa propre connaissance de l'enfant, il permet en même temps à l'enfant d'élargir sa propre conscience de lui-même et de ne pas se cantonner dans les limites restreintes que lui imposent le regard et la parole de l'adulte. L'enfant occupe ainsi toute sa place dans l'espace de la communication : il peut restituer les informations que l'enseignant lui a transmises mais il peut aussi en complément, partager toutes celles qu'il a lui-même élaborées, en sachant tirer profit de ses expériences et de ses réussites personnelles (fig. 44).

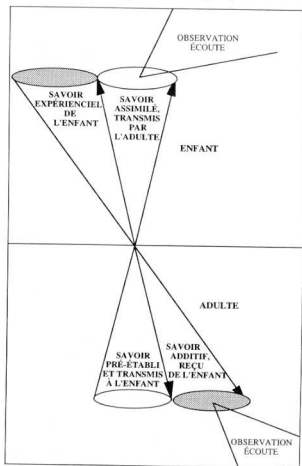


Figure 44 - Enseignant-enfant : le rapport à la connaissance

La synchronisation soigne donc tout particulièrement la forme de la communication nouée entre l'enseignant et l'enfant. Elle installe la relation à un niveau éminemment qualitatif. Dans la communication, une fois la relation installée, il convient de s'intéresser au fond, à la production. Il s'agit alors pour l'adulte d'optimiser son recueil d'informations précises, s'il veut accéder au savoir que l'enfant détient, et s'enrichir de ses connaissances.

Parler précis

Pour faciliter le recueil des informations et la précision des échanges, la PNL dispose dans son vivier de techniques, d'un outil linguistique puissant : le méta-modèle. Il permet de faire un usage précis du langage et son principal atout est de recueillir des informations très proches de l'expérience vécue par l'enfant. La restitution de cette expérience permet de bien comprendre la réalité intérieure de la réussite. Explorée, décrite, décryptée avec précision, elle devient reproductible. Grâce au méta-modèle l'enseignant réalise une observation mentale et une description comportementale très fines. Il identifie comment l'enfant fait lorsqu'il réussit, quelle énergie personnelle et quelles capacités internes il utilise, et quelles ressources il puise dans l'environnement et dans son entourage pour agir avec efficacité. Internes et externes, toutes les contingences de la réussite sont ainsi explorées. Le principe du méta-modèle est simple et puissant. L'enfant a des informations précises à communiquer qui concernent son expérience de la réussite, des informations d'autant plus importantes, qu'il est le seul à pouvoir les transmettre. Les recueillir dans leur pureté d'origine, c'est le défi de l'enseignant. Cette information transmise par l'enfant est, le plus souvent, source de grossières approximations. L'accès à une information pure, la plus proche possible de l'expérience vécue par l'enfant est donc indispensable. Cette pureté, le méta-modèle se propose de la restituer.

Si le principe du méta-modèle est simple, l'outil linguistique qui le constitue est, quant à lui, complexe. En effet, cet outil permet de repérer dans le langage, les généralisations abusives, les imprécisions et les distorsions qui, sous l'effet des jugements de valeur, des suppositions ou des règles, dépersonnalisent le message. Avec les enfants, nous n'utilisons que les questions de précision qui permettent de restaurer la valeur personnelle du message. Elles s'attaquent au caractère vague et incomplet des informations communiquées et repêchent les données manquantes. Ces questions de précision reconstituent dans le détail, l'intégralité de l'expérience de l'enfant. En lui faisant clarifier ses messages, l'enseignant l'aide à s'exprimer au plus près de son expérience personnelle, à faire un meilleur usage de sa parole et à se faire comprendre. S'exprimant plus clairement, l'enfant comprend ce qu'il fait et comment il le fait. Entre les mains de l'enseignant, le méta-modèle optimise donc

aussi bien la communication adulte-enfant que la communication de l'enfant avec lui-même. L'enseignant l'aide ainsi à se découvrir et à mieux gérer sa performance. Voici une illustration du méta-modèle utilisé avec Mathieu pour décrypter sa technique opératoire en multiplication, dont toute une partie est mentalisée. La discussion porte sur le résultat d'un calcul mental effectué au cours de la multiplication.

« Et ce calcul (mental), tu l'as fait où ? »

Mathieu : « Dans ma tête. »

« Le résultat, tu le vois (V), tu l'entends (A) ou tu le sens (K) ? »

Mathieu : « Je le sens (K). »

« Tu sens *quoi* exactement ? »

Mathieu : « Bien, je sens le 42 ! Je le sens dans mes mains... C'est comme si c'était automatique, il y a le nombre qui s'inscrit. »

« Il s'inscrit où ? »

Mathieu : « Dans mes mains. »

« Où est inscrit le chiffre ? »

Mathieu : « Là, en plein milieu. »

« *Comment* vois-tu qu'il est inscrit ? »

Mathieu : « C'est comme si... c'était imprimé. »

En communiquant avec les outils de la PNL, synchronisation et métamodèle, l'enseignant inscrit l'enfant dans une logique positive de l'action. Voici les principales caractéristiques de cette communication.

Parler positif

Pour encourager l'enfant à parler de lui avec conviction, détermination et enthousiasme, il convient de s'intéresser à sa réussite et de l'orienter vers elle. Parler positif, c'est en fait le solliciter sur ses points forts, ses ressources, son potentiel.

– « De toutes les matières, quelles sont celles où tu te sens le meilleur ? »

– « Comment fais-tu pour avoir une écriture si soignée ? »

– « Comment t'y prends-tu pour réussir en conjugaison ? »

– « À quoi sais-tu que tu as bien récité dans ta tête ? »

– « Comment t'y prends-tu pour être sûr de ton calcul mental ? »

Impliquer l'enfant, le responsabiliser

Solliciter l'enfant sur ses points forts l'amène à explorer ses zones de réussite et à les évaluer plus volontiers, selon ses propres critères. Guidé dans sa propre réussite et motivé par ce choix, l'enfant est rendu actif et s'implique. Responsabilisé par l'enseignant, il se réapproprie la réussite, apprend à mieux se connaître et par-

ticipe à sa propre formation. Redevenu l'artisan de sa réussite, il se réapproprie les stratégies d'acquisition du savoir qu'il avait abandonnées au profit de l'enseignant. Il dispose dorénavant de moyens concrets pour gérer sa réussite.

Faire assumer le leadership à l'enfant

Dans la communication, pour gommer son statut hiérarchique d'adulte, l'enseignant inverse le leadership au profit de l'enfant.

L'enfant a un savoir et des stratégies d'apprentissage originaux qui l'intéressent, l'enseignant veut donc savoir ce qu'il ne sait pas :

« Comment l'enfant apprend-il ? »

« Comment fait-il pour réussir ? »

« Comment fait-il lorsqu'il réussit ? »

Pour installer l'enfant dans la position de leader, l'enseignant se place en position d'apprenant crédible. Il s'adresse à l'enfant qui sait :

« Explique-moi comment je dois faire pour être aussi fort que toi ? »

« Apprends-nous comment faire cette division ? »

L'écoute intensive et le questionnement permanent (questions de précision) favorisent la restitution par l'enfant des secrets personnels de sa réussite. Dans la communication qui se noue entre eux, cette attitude installe l'enfant dans la position du leader.

Inscrire l'enfant dans la logique du comment

Une part importante de l'activité de l'enseignant doit être consacrée à décrypter les stratégies d'apprentissage des enfants qui réussissent, et à décrire de façon détaillée, *Comment ils font lorsqu'ils réussissent ?*.

Questions de précision et reformulation permettent de découvrir comment ils font pour réussir en lecture, en calcul, en écriture, en conjugaison, en anglais ou en allemand. Il est clair que souvent l'enseignant ignore les modalités intrinsèques de l'appropriation des connaissances par l'enfant.

Simuler le comment : agir - jouer - démontrer

L'enfant restitue verbalement d'autant mieux sa STRATEX, qu'il revit concrètement sa réussite. Il est d'autant plus précis dans ses formulations qu'il joue et se met en position d'acteur par rapport à la performance qu'il décrit. Il est d'autant plus convaincant qu'il délivre son savoir, expose ses connaissances et dévoile son expertise, démonstrations à l'appui. Le principe est que l'enfant soit dans l'action pour mieux en parler.

Piaget fut le premier à instituer ce mode d'investigation ludo-scientifique et à mettre le jeu au service de la rigueur. Pour identifier les mécanismes mentaux sous-jacents à leurs performances intellectuelles, il a réalisé des observations spontanées devenues célèbres, en plaçant d'emblée les enfants dans des situations ludiques. Pour lui, il était clair que ce sont les questions que l'enfant se pose qui reflètent ses pensées et non pas les hypothèses imposées par l'adulte. Piaget préconisait donc d'observer l'enfant dans l'action, dans ses comportements verbaux et non verbaux.

Écouter - reformuler - donner du feedback - renvoyer de l'écho

L'écoute est le pendant indispensable à l'observation. Elle seule atteste que l'adulte est en position d'apprentissage par rapport à l'enfant.

Pour vérifier la pertinence de son écoute, l'adulte reformule régulièrement, donne du feedback, renvoie à l'enfant l'écho de ses messages. L'accord verbal et non-verbal qu'il reçoit en retour à ses reformulations est le signe que l'écoute est bonne et qu'elle peut donc se poursuivre dans les mêmes conditions.

La reformulation présente cependant un autre intérêt mais, pour l'enfant cette fois-ci. En effet, reformuler ce que l'enfant vient de dire, c'est lui permettre de marquer une pause par rapport à l'action à laquelle il était totalement associé. D'acteur impliqué dans l'action, la reformulation le fait basculer en position d'observateur, prenant du recul sur soi. Il apprend alors sur lui-même d'une toute autre manière que par l'action. La parole de l'adulte le révèle à lui-même dans sa réussite et lui forge son double, son soi-méta.

Ainsi placé en position méta, attentif à la présentation de sa STRATEX par un tiers, il peut, à sa guise, confirmer, conforter, renchérir, infirmer, corriger, préciser ou enrichir ses commentaires.

Cette phase de reformulation, de feedback et d'écho permet d'affiner la pureté-vérité de STRATEX.

Encourager

Enfin, tout au long de l'échange, l'adulte se doit d'encourager l'enfant pour entretenir la dynamique de l'entretien.

« Je te remercie, je sais à présent comment tu fais pour réussir. »

« C'est très intéressant. »

« J'apprends quelque chose grâce à toi. »

« Bravo Camille, tu sais compter jusqu'à 999. »

« Merci Mathieu, tu as été passionnant. »

Certes, dans notre tradition pédagogique, l'encouragement n'est pas très encouragé. Pourtant, il constitue dans la communication entre enfants et enseignants l'un des ingrédients les plus stimulants.

Pour conclure, la communication PNL accommodée de tous de ces atouts, présente trois intérêts majeurs à l'école.

Elle est tout d'abord l'outil le mieux adapté à l'identification des STRATEX des enfants et à leur immersion dans la réussite. Elle permet aussi à l'adulte d'apprendre de l'enfant, mais également à l'enfant d'apprendre sur lui-même, en prenant conscience de ses stratégies de réussite dont il n'était pas conscient jusqu'alors. Du coup, il devient possible pour lui, de mieux contrôler sa réussite en optimisant ses réussites ou en les reproduisant plus souvent.

Enfin, au cours d'une telle séquence de communication PNL, l'enfant s'immerge dans ses réussites et les revit. Cette simulation mentale stimule sa confiance en lui et valorise son image de soi. Elle lui démontre que la réussite n'est ni magique, ni innée, et qu'elle n'est pas non plus le fruit du hasard, mais qu'elle est contrôlée et contrôlable par... lui-même.

Ces lois du dialogue performant sont celles des enseignants performants, elles sont également celles des parents performants (fig. 45).

LE BON DÉPART : L'ACCUEIL

- Sourire
- Humour
-

SE SYNCHRONISER AVEC L'ENFANT

La synchronisation non verbale

La synchronisation verbale

PARLER PRÉCIS

PARLER POSITIF

IMPLIQUER L'ENFANT, LE RESPONSABILISER

FAIRE ASSUMER DANS LA RELATION, LE LEADERSHIP À L'ENFANT

INSCRIRE L'ENFANT DANS LA LOGIQUE DU COMMENT

SIMULER LE COMMENT : AGIR, JOUER, DÉMONSTRER

ÉCOUTER : REFORMULER - DONNER DU FEEDBACK

RENNVOYER DE L'ÉCHO

ENCOURAGER

Figure 45 - Les lois du dialogue performant

CHAPITRE VI

PNL ET SANTÉ

Bien que moins investies jusqu'ici, les professions de santé dans leur ensemble constituent elles aussi un domaine d'application privilégié de la PNL. À cela, plusieurs raisons !

La première est que médecins, infirmières et psychothérapeutes établissent avec celui qu'il convient de nommer *patient*, une relation éminemment duelle qui favorise tous les mécanismes d'influence relationnelle positive, dans lesquels la PNL, nous l'avons vérifié dans les diverses applications précédentes, se révèle extrêmement efficace.

Une deuxième raison milite en faveur de l'intérêt que peut porter la PNL à la relation thérapeutique. Cette relation s'établit et s'organise tout entière autour de l'expression d'une plainte et de la manifestation d'une souffrance physique et/ou mentale. La souffrance du patient doit absolument être prise en charge au cours de l'entretien, de la visite ou de la consultation. Pour ces raisons, l'entretien PNL, avec tous ses atouts et toutes ses ressources, s'impose comme une expertise nécessaire dans les professions de santé.

Par la plainte qu'il répercute à l'extérieur (auditif externe négatif : Ae-), le patient traduit une souffrance plus ou moins forte qui s'exprime à travers le canal kinaesthésique interne (Ki) et dans sa modalité négative (Ki-).

L'objectif des techniques de training mental et de la communication PNL consiste, dans tous les cas, à faire basculer le patient (ou bien à ce qu'il bascule lui-même de façon autonome), du registre (Ae-, Ki-) à un registre sensoriel différent ou opposé. Les registres Vi+ (vision interne de l'objectif thérapeutique), Ki+ (sensation d'apaisement) ou Ai+ (auto-suggestions et croyances positives) offrent des solutions intéressantes qui seront présentées plus loin.

Voici l'illustration d'une bascule de registre sensoriel effectuée lors d'une séquence de communication patient-médecin. La séquence qui suit est décryptée à partir du pôle-patient :

Le patient exprime verbalement sa plainte (Ae-) :

« Docteur, j'ai mal, je souffre...(Ki-). »

Le médecin, après avoir présenté son diagnostic, propose verbalement une issue favorable (Ae+) à la souffrance du patient : « Écoutez-moi (Ae+), je vais vous soulager (Ki+). Ce que je vais vous donner va vous calmer (Ki+). Pour aller mieux,

pour guérir (Vi+), vous allez prendre ceci, vous allez faire cela. Et dans X... jours, vous vous sentirez mieux (Ki+). Vous verrez, vous serez remis sur pieds (Vi+) et vous pourrez reprendre vos activités (Vi+).

Qu'il s'agisse de thérapie (relation patient/thérapeute) ou d'auto-thérapie (relation patient/ patient), l'objectif est bien de réaliser une bascule de registre sensoriel, de réussir une commutation sensorielle (fig. 46).

La nécessité thérapeutique de cette commutation sensorielle, le psychanalyste Carl Gustav Jung l'avait bien identifiée. La bascule la plus bénéfique pour lui, s'effectuait du registre kinesthésique vers le registre visuel. Évoquant son auto-analyse, voici ce qu'il disait³¹ :

« Dans la mesure où je parvenais à traduire en images les émotions qui m'agitaient, c'est-à-dire à trouver les images qui se cachaient dans les émotions, la paix intérieure s'installait. Si j'avais laissé les choses demeurer sur le plan de l'émotion, il y a tout lieu de penser que j'aurais été déchiré par les contenus de l'inconscient... Mon expérience eut pour résultat de m'apprendre combien il est salutaire, du point de vue thérapeutique, de rendre conscientes les images (V) qui se dissimulent derrière les émotions (K). »

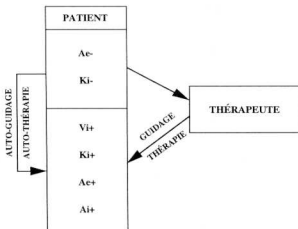


Figure 46 - Commutation sensorielle et thérapie

31. Wehr G. *Carl. Gustav. Jung. Sa vie. Son œuvre. Son rayonnement.* Éditions Librairie de Médecis, 1993, p. 174.

VI.1. TRAINING MENTAL ET GUÉRISON

La plus belle illustration *clinique* des effets du training mental sur la guérison est fournie par l'histoire célèbre de Milton Erickson, telle que la raconte un de ses anciens élèves, Ernest R. Rossi³².

À l'âge de dix-sept ans (en 1918), Milton Erickson est atteint de polio. Profondément affaibli et gardant la chambre, il surprend une conversation entre sa mère et son médecin qui confie que le jeune Milton ne passerait pas la nuit et qu'il serait mort au petit matin. Décidé à survivre coûte que coûte après avoir entendu une telle révélation, il demande à sa mère de déplacer le miroir de la commode de sa chambre, de façon à pouvoir contempler dans son reflet, le lever du soleil le lendemain matin. Il reste éveillé toute la nuit en visualisant mentalement ce lever du soleil. Toujours en vie à l'aube, il peut enfin le contempler dans le miroir et, exténué, privé de force, il tombe dans un coma de trois jours et de trois nuits. À son réveil, il est totalement paralysé. Seules l'ouïe et la vue sont restées intactes, de même que son cerveau. Tout le reste du corps est hors d'état...

Mais l'histoire de Milton continue.

Sorti de son lit chaque matin, il est installé au milieu de sa chambre, dans un rocking-chair, puis attaché pour ne pas tomber. Et un jour, l'inévitable se produit. On l'oublie là, sans le remettre dans son lit. Dans l'attente, impatient et curieux de voir par dessus la fenêtre ce qui se passe à l'extérieur, il se rend compte que son rocking-chair se balance faiblement. Comment son corps paralysé a-t-il pu créer ce mouvement ? Une seule explication s'impose. La mentalisation du mouvement consistant à se diriger vers la fenêtre pour regarder à l'extérieur a déclenché une réaction motrice a minima. Adolescent, Milton Erickson vient de découvrir les effets du mouvement idéo-moteur, cher à l'hypnose.

Fort de la découverte de la puissance de son mental, il part alors à la reconquête de son corps. En ravivant régulièrement ses souvenirs sensoriels (visualisation mentale de gestes familiers), il récupère l'usage de ses doigts, de ses mains, de ses bras et du reste de son corps.

Pour Ernest Rossi, cet aspect de la biographie de Milton Erickson illustre mieux que tout autre exemple le modèle de guérison esprit/corps, modèle dans lequel les recherches en psycho-neuro-immunologie et en neuro-endocrinologie joueront un rôle de plus en plus déterminant. Ces recherches ont déjà démarré. En effet, un certain nombre de travaux ont montré comment l'esprit et ses commandes cérébrales peuvent moduler les réponses immunitaires de l'organisme³³.

32. Rossi E.L. *Psychobiologie de la guérison. Influence de l'esprit sur le corps. Nouveaux concepts d'hypnose thérapeutique*. « Hommes et Perspectives » – EPI, Paris, 1994.

33. Maclean D., Reichlin S. « Neuroendocrinology and the immune process », in R. Ader (Ed.) *Psychoneuroimmunology*, New York, Academic Press (1981).

L'exemple empirique donné par Milton Erickson, et d'autres tout à fait comparables, montrent bien, même si la démonstration scientifique n'a pas encore été magistralement apportée, qu'il existe une connexion corps/esprit qui joue un rôle fondamental dans la guérison du corps, physiquement et biologiquement malade.

Le training mental joue donc un rôle, non seulement dans le domaine de la guérison mentale, mais également dans celui de la guérison physique. Il est donc indispensable à toute guérison, qu'elle soit mentale ou physique.

Training mental et auto-guérison

L'exemple de Milton Erickson illustre le rôle du training mental dans l'auto-guérison, et plus précisément celui de l'auto-hypnose. Dans l'auto-hypnose l'individu utilise ses propres ressources mentales pour obtenir une amélioration physique et/ou mentale, pouvant conduire à la guérison totale.

Dans certains cas, cette amélioration est telle que le niveau atteint à l'issue du travail mental dépasse le niveau initial, celui d'avant la maladie, d'avant l'accident. Tout se passe d'ailleurs dans ces cas, comme si la formidable activation des ressources mentales ne pouvait être déclenchée que par les circonstances extrêmes de la maladie ou de l'accident. À conditions de vie normales, ressources normales, à conditions de vie exceptionnelles, ressources exceptionnelles.

L'effet placebo, dont de nombreux travaux expérimentaux démontrent aujourd'hui l'efficacité, illustre également l'influence bénéfique qu'exerce la dynamique mentale et les croyances positives du patient sur sa propre guérison. Croire en l'effet thérapeutique d'un traitement, même si celui-ci est, en fait, objectivement inefficace (sérum physiologique ou sucre inoffensif), suffit à provoquer des effets notables sur l'évolution positive de nombreux symptômes physiques.

L'effet du training mental est donc attesté, tant par les recherches expérimentales que par de nombreux cas empiriques, comme celui de Milton Erickson ou celui de... José.

José est chef d'orchestre. La veille de prendre ses nouvelles fonctions à l'Orchestre national de Toulouse, il s'électrocute très gravement. Il échappe de justesse à la mort. Le résultat est terrible, il est totalement paralysé et ses épaules sont complètement détruites, érodées par l'électrocution. Après de multiples opérations chirurgicales qui reconstituent ses épaules, les médecins lui annoncent solennellement qu'il ne pourra plus jamais diriger un orchestre, mais après huit mois d'hôpital et deux ans de rééducation forcenée, il reprendra la direction d'orchestre. Pour son premier concert, il invitera au premier rang, tout le personnel de l'hôpital (dix-neuf personnes) où il fût soigné, pour prouver qu'il avait réussi là où le corps médical croyait qu'il ne réussirait pas. Pendant sa rééducation, pour retrouver l'usage de son corps, il restera chaque jour

2 h 30 au gymnase, lorsque la séance normale avec le kinésithérapeute ne dure que 45 minutes. Et de retour dans sa chambre, il invente des mouvements de rééducation qu'il visualise mentalement en attendant de pouvoir les mettre en pratique le lendemain. Il pratique ainsi, tel un champion, la fameuse alternance, physique/mental que nous mentionnions chez les sportifs préparant des performances de haut niveau.

Les cas des sportifs sont également très intéressants. La convalescence et la récupération physique du sportif est considérablement accélérée lorsque le sujet est orienté positivement vers la guérison.

L'athlète cubaine Ana Fidelia Quirot eut, en 1993, un terrible accident qui faillit lui coûter la vie. Enceinte de sept mois, elle perdit l'enfant qu'elle portait. Elle subit, par ailleurs, d'affreuses brûlures aux deuxième et troisième degrés sur le bas du visage, les mains, les bras et la poitrine, qui nécessitèrent soixante dix greffes de la peau. À force de volonté, de courage et de détermination, elle sortit de sa détresse morale et rééduqua son corps, au point d'en faire l'outil du succès aux championnats du monde d'athlétisme 1995. Elle y obtint la médaille d'or, deux ans et demi après son accident.

L'exemple du tennisman Thomas Muster est lui aussi très significatif. En 1989, au sommet de son art, on le dit perdu pour le tennis à la suite d'un grave accident de voiture où l'une de ses jambes subit de très graves traumatismes. Lui aussi reviendra à son meilleur niveau, chatouiller les sommets de la hiérarchie *tennistique* durant l'année 1995 (troisième au classement de l'ATP).

L'exemple du champion cycliste français Laurent Jalabert est, lui aussi, très intéressant. Son terrible accident de 1994 lors du sprint d'Armentières fit craindre le pire à ses supporters. C'est le contraire qui se produisit. À partir de cet accident, grâce à une vitalité décuplée, son ascension fut irrésistible, au point qu'il fut élu par les spécialistes à la fin de l'année 1995, meilleur cycliste du monde, devant l'intouchable Miguel Indurain.

Tous ces cas, qui attestent de l'influence du mental sur la guérison du corps, illustrent la fameuse formule de Nietzsche : « Tout ce qui ne me tue pas me rend fort », à condition naturellement d'activer toutes les ressources mentales positives dont l'homme dispose en lui.

Le défi mental de Philippe Riboud³⁴ est lui aussi étonnant. Escrimeur de haut niveau, il tombe malade en mai 1983 et passe un an à l'hôpital : embolie pulmonaire, phlébite et pleurésie ; de gros ennuis de santé donc, une jambe utilisable à 50 % seulement de ses possibilités, et la moitié des poumons abîmés. Interdiction absolue par ses médecins de faire du sport.

« Je ne voulais pas céder à cet échec. Je n'avais pas l'intention de vivre à genoux ou de vivre assis. Moi, je vis debout. Je voulais donc revenir à mon meilleur niveau sportif pour me prouver et pour prouver aux autres que j'étais capable de le faire.

34. Interview réalisée en 1989 à l'INSEP.

« 1984 était année olympique. J'ai pu reprendre le sport en mars 1984 et les jeux avaient lieu en juillet-août. Pendant mon hospitalisation j'avais perdu quinze kilos, je n'avais plus de muscles. J'ai traîné à l'hôpital jusqu'en mai 1984. J'avais donc fait le pari de revenir aux Jeux Olympiques et ce pari était d'autant plus fou qu'avant ma maladie j'étais connu pour être avant tout un tireur physique qui manquait d'intelligence. Pendant toutes ces années, j'avais tellement travaillé physiquement et techniquement, j'avais tellement d'énergie et de potentiel, que l'intelligence était un paramètre que je n'avais pas beaucoup développé. En fait, je n'en avais pas besoin. À l'époque, je me sentais tellement fort que je n'avais pas besoin de négocier mes matchs, de m'économiser, de temporiser, de jouer sur le temps, d'attendre les réactions de mes adversaires. J'allais vite, je n'avais pas envie de réfléchir, je voulais gagner très vite et avec panache. Je prenais l'initiative. Mais, avec ma maladie, tout avait changé. Je n'étais plus du tout un tireur physique. Mais je voulais quand même revenir, pour moi, pour me prouver que j'en étais capable mentalement. C'était mon défi, un défi par rapport à la vie car, pendant quelques mois, mon état avait été très critique et j'ignorais ce qui allait m'arriver. Alors, après cette année entière d'inactivité forcée, j'ai fait le pari de revenir aux Jeux Olympiques. Et tous mes amis de l'équipe de France m'ont soutenu. Au mois de mars, j'ai enfin pour la première fois recommencé l'escrime. Dans les premières séances, je travaillais pendant à peine trois minutes et, au bout de trois minutes, je n'en pouvais plus, j'étais obligé de me reposer toute la journée. Tout cela n'a été possible que parce qu'avec mon entraîneur nous nous connaissions absolument par cœur. Et puis, de trois minutes nous sommes passés à cinq, puis à six, à sept, à huit, à neuf et à dix. L'entraînement s'est ainsi poursuivi. Mais pour aller aux J.O., il fallait que je fasse un gros résultat. Je me suis alors concentré sur une seule compétition en Allemagne où j'ai terminé second, ce qui me qualifiait pour les Jeux. Puis je suis retombé malade aussitôt après, ma jambe s'est considérablement détériorée du fait de mes efforts. J'ai subi alors des opérations, des greffes et je suis arrivé aux Jeux avec un plâtre. À quinze jours de la compétition j'étais toujours plâtré. On m'a déplâtré seulement quatre ou cinq jours avant le début de la compétition. J'ai terminé troisième, médaille de bronze. »

C'est prodigieux !

Ce défi lancé à la maladie, Philippe Riboud l'a remporté car il a fonctionné dans la maladie comme il fonctionnait en compétition. « Mes points forts sont ressortis, la confiance en moi, le fait que j'étais capable de ne pas avoir peur, de ne pas paniquer, de savoir lutter. Comme dans le sport, j'ai été capable, dans la maladie, de repousser très loin le seuil de la douleur. Je n'ai pas éprouvé l'intensité de la douleur. J'ai vécu les compétitions et la maladie comme des moments exceptionnels. Ce sont des moments que j'ai vécus pleinement, je suis arrivé à les intégrer complètement et à ne pas perdre du tout mes moyens. C'est peut-être difficile à dire, mais la maladie m'a apporté à peu près les mêmes satisfactions que mon titre

aux derniers championnats du monde. » Pour terminer, Philippe Riboud nous livre le secret de son extraordinaire motivation : se fixer envers et contre tout, l'objectif de guérir et de revenir au plus haut niveau : « Lorsque je suis tombé malade, l'objectif était de guérir au plus vite. J'avais envie de me prouver à moi-même que j'étais capable de gagner autrement. »

On retrouve le même enjeu vital et le même défi mental chez Greg Lemond qui gagna le Tour de France 1989 avec huit secondes d'avance sur Laurent Fignon, le plus petit écart jamais enregistré dans l'histoire de la Grande Boucle. Greg Lemond gagne l'épreuve cycliste la plus prestigieuse et la plus difficile du monde, deux ans à peine après un accident de chasse qui faillit lui coûter la vie : « Pendant dix minutes, je me suis dit, c'est fini, tu vas y passer... Ces années pour revenir furent les plus dures de ma carrière. J'ai souvent pensé abandonner dans les moments de déprime mais je sentais toujours que j'avais ce talent et qu'il aurait été stupide de le gâcher. Je ne me suis jamais autant donné à ce métier que pendant ces deux années où j'ai lutté pour revenir. Dans un sens, cet accident de chasse qui faillit me détruire à jamais m'aura été bénéfique. Il m'a en effet incité à redevenir plus fort encore que je ne l'étais antérieurement. J'ai certes dû y mettre le prix, mais au bout du compte, après tant de souffrances physiques et morales, j'ai repris le dessus. »

Les techniques et les méthodes de training mental

L'efficacité des techniques et des méthodes de training mental est de plus en plus reconnue dans le domaine de la santé, tant dans la thérapie des symptômes physiques que mentaux. La plupart de ces techniques et de ces méthodes s'articulent autour des effets thérapeutiques de la visualisation mentale. Une publication récente du neurologue Richard Frackowiack³⁵ a démontré expérimentalement le pouvoir de la visualisation mentale qui « permet de fixer dans le cerveau les programmes de tâches-motrices complexes, sans avoir à les effectuer réellement ». Grâce à l'utilisation d'un matériel extrêmement sophistiqué d'imagerie cérébrale, la caméra à positrons, Richard Frackowiack a pu montrer que ce sont exactement les mêmes aires cérébrales qui sont activées pendant la visualisation mentale de tâches motrices complexes et pendant leur exécution réelle. Il est en effet prouvé aujourd'hui que « les aires visuelles primaires sont activées non seulement durant la réception d'informations extérieures, en provenance de la rétine, mais également lorsque nous pratiquons un exercice d'imagerie mentale, c'est-à-dire lorsque nous pensons, les yeux fermés, à des images puisées dans notre mémoire³⁶ ».

35. Frackowiack R. « La répétition mentale ». *Journal of neuroscience*, janvier 1995.

36. Vincent C. *Le Monde*. 19 mai 95, p. 25.

La conscience visuelle est d'ailleurs devenue un thème auquel s'intéressent aujourd'hui les plus grandes sommités scientifiques. C'est le cas de Francis Crick, co-découvreur de la structure en double hélice de l'ADN, qui effectue des recherches sur la localisation cérébrale de cette conscience visuelle. Celle-ci serait située dans le cortex frontal, dans cette région du cerveau où se trouve déjà le centre d'organisation du mouvement de l'ensemble du corps. Du fait de la proximité fonctionnelle de la conscience visuelle et de l'organisation du mouvement, la proximité topographique de ces deux fonctions cérébrales lui apparaît hautement probable.

On comprend mieux ainsi, la raison pour laquelle la visualisation mentale optimise la performance motrice et accélère la récupération des comportements déficients et des handicaps moteurs. La visualisation mentale doit donc être considérée comme un authentique outil mental de guérison.

Les applications de la visualisation mentale

Les applications de la visualisation mentale dans le domaine de la santé sont nombreuses. Elles existent aussi bien en version auto-gérée par le patient, qu'en version guidée par le thérapeute.

Récupération de blessures et accélération de la guérison

Les sportifs convalescents et privés d'entraînement du fait de fractures, d'entorses ou de tendinites, trouvent dans l'entraînement à la répétition mentale de leurs gestes techniques, une excellente alternative à l'immobilité forcée. L'un de ces sportifs, lanceur de javelot et adepte de la répétition mentale pendant ses convalescences, constatait qu'après chaque immobilisation forcée du coude, due à des accès de tendinite dont il était coutumier, c'est de retour à l'entraînement qu'il effectuait ses meilleurs jets de la saison.

La méthode Simonton

L'application médicale de la visualisation mentale la plus spectaculaire a été développée aux États-Unis par les époux Simonton qui l'ont orientée d'emblée vers le traitement des cancéreux. Stéphanie Mathews Simonton et son mari ont appliqué dès le départ leur méthode aux malades atteints du cancer. Voici ce qu'ils préconisaient :

« Imaginez mentalement le cancer, en termes réalistes ou en termes symboliques. Pensez au cancer comme s'il s'agissait de cellules très faibles, faciles à détruire. Sachez que votre corps détruit des quantités considérables de cellules cancéreuses au cours de l'existence. Et pendant que vous visualisez votre cancer, prenez conscience que votre guérison nécessite que les défenses naturelles de votre corps récupèrent leur vitalité et leur agressivité naturelles.

« Si vous êtes actuellement en traitement, visualisez votre traitement qui pénètre dans votre corps d'une manière efficace et résolue. Si vous suivez des séances de

radiothérapie, visualisez la radiothérapie comme un puissant rayon de millions de bulles d'énergie frappant toutes les cellules sur son passage. Vos cellules normales peuvent, grâce au traitement, réparer tout dommage, toute anomalie, mais les cellules cancéreuses en sont incapables, car elles sont faibles et faciles à détruire, et le rayon les détruit. La radiothérapie est basée effectivement sur ce principe : elle restaure les cellules saines et détruit les cellules cancéreuses.

« Si vous êtes en chimiothérapie, visualisez les médicaments qui pénètrent dans votre corps et se mêlent à la circulation sanguine. Visualisez les médicaments qui agissent comme un poison sur les cellules cancéreuses. Vos cellules normales sont intelligentes et fortes, elles savent éviter le piège du poison. Mais les cellules cancéreuses sont stupides, elles tombent dans le piège, et comme elles sont faibles, alors il en faut peu pour les détruire. Elles absorbent le poison, meurent et sont éjectées sans ménagement hors du corps.

« Visualisez les globules blancs à l'intérieur de votre corps. Ils sont très forts, très intelligents, très agressifs. Ils pénètrent dans la région où se trouve le cancer, ils reconnaissent immédiatement les cellules cancéreuses et les détruisent. Il y a toute une armée de globules blancs tous plus forts, plus intelligents et plus agressifs les uns que les autres. Une vraie troupe d'élite. Les cellules cancéreuses ne sont pas de taille à lutter. Les globules blancs vont gagner la bataille car la force et l'intelligence sont de leur côté et qu'ils savent pourquoi ils se battent. (Le scénario de visualisation peut varier. Pour certains, les globules blancs seront une véritable armée en marche, pour d'autres, un puissant fleuve bienfaisant).

« Visualisez donc le cancer qui perd du terrain. Les cellules cancéreuses mortes sont emportées par les globules blancs qui les éjectent hors de notre corps par la voie du foie et des reins. Les cellules cancéreuses sont éliminées par l'urine et les selles.

« Tout ce que vous visualisez-là, c'est ce que vous voulez intensément, c'est ce que vous attendez de votre traitement, continuez ainsi à voir le cancer diminuer jusqu'à ce qu'il disparaisse complètement, voyez-vous mentalement avec de plus en plus d'énergie, un appétit qui grandit, et vous sentant de mieux en mieux, entouré(e) et aimé(e) de votre famille, au fur et à mesure que le cancer diminue, puis disparaît.

Si vous ressentez une douleur quelque part dans votre corps, visualisez l'armée de globules blancs pénétrant dans cette région et soulageant la douleur. Quel que soit le problème, donnez à votre corps l'ordre de guérir. Visualisez votre corps en train de guérir et en bonne santé.

« Imaginez-vous guéri(e), débarrassé(e) de la maladie, rempli(e) d'énergie.

« Imaginez que vous avez obtenu ce que vous voulez, ce qui est important pour vous, imaginez que vous avez atteint vos buts dans la vie. Voyez votre but suprême dans l'existence atteint, les membres de votre famille en pleine forme, les relations avec votre entourage plus authentiques, plus profondes. Rappelez-vous qu'avoir de fortes raisons d'aller bien accélérera votre guérison ; alors utilisez ce

moment pour vous centrer clairement sur vos priorités dans la vie, et vous projeter dans l'avenir, juste au moment où vos désirs seront devenus réalité.

« Accordez-vous un bon point. Donnez-vous mentalement une petite tape amicale sur l'épaule pour avoir tant collaboré à votre guérison. Imaginez-vous en train de faire cet exercice d'imagerie mentale trois fois par jour, en état d'éveil et très alerte pendant que vous le faites. »

Les Simonton se sont fait connaître avec le traitement des cancéreux. Ils ont également étendu l'utilisation de la visualisation mentale au traitement de la douleur et à d'autres maladies. En voici une illustration :

« 1. Créez une image mentale de votre maladie ou de votre douleur actuelle. Visualisez-la d'une façon qui ait un sens pour vous.

« 2. Visualisez l'efficacité de votre traitement actuel qui élimine la cause de la maladie ou de la douleur et renforce la capacité de votre corps à se guérir.

« 3. Visualisez les défenses naturelles de votre corps qui éliminent la cause de la maladie ou de la douleur.

« 4. Imaginez-vous en bonne santé et débarrassé (e) de la maladie et de la douleur.

« 5. Voyez-vous avancer avec succès et détermination vers la réalisation de vos principaux buts dans la vie (professionnels, personnels, familiaux, sportifs, etc.)

« 6. Accordez-vous un bon point. Donnez-vous mentalement une petite tape amicale sur l'épaule pour avoir participé à votre propre guérison.

Faites cet exercice trois fois par jour. »

Les Simonton proposent également d'utiliser la visualisation mentale pour traiter l'hypertension artérielle. Le scénario visuel dans ce cas consiste à voir les petits muscles qui constituent la paroi des vaisseaux sanguins, se détendre et se relâcher sous l'effet du médicament, puis le cœur battre à un rythme régulier, plus calme... plus tranquille... et le sang couler... doucement... dans les vaisseaux, à son rythme. Pour terminer, ils proposent aux patients de se voir affronter des situations stressantes de la vie courante en conservant leur calme et en restant détendus (exposition *in vitro*).

Ce que nous apprennent les Simonton à travers la technique de visualisation mentale appliquée à la guérison de la maladie, c'est le pouvoir de métaphore de l'image mentale. Pour eux, l'image mentale sert à représenter de façon simple, directe et objective la fonction physiologique et le processus biologique à stimuler pour obtenir la guérison.

Depuis les passionnants travaux sur l'influence du biofeedback³⁷, on sait que le contrôle des fonctions physiologiques internes peut être acquis et appris. On sait que cet apprentissage passe souvent par le biais de l'imagerie mentale qui métaphorise la fonction physiologique sollicitée et permet ainsi de trouver un mode de communication direct et efficace avec le corps pour agir sur lui.

37. Thomas R., Rivolier J., Missoum G. *La Psychologie du sport de haut niveau*. PUF, Paris, 1987, pp. 264-267.

Les Simonton donnent dans leur ouvrage³⁸ l'exemple de cette femme qui, victime d'une grave affection cardiaque, utilisait chaque fois qu'elle voulait reprendre le contrôle de son rythme cardiaque, l'image d'une petite fille se balançant sur une balançoire à un rythme tranquille, régulier, harmonieux.

La désensibilisation systématique (DS)

DS = Relaxation (Relax) + visualisation mentale (VM)

DS = Relax. + VM

Le principe de la désensibilisation systématique est bien connu, c'est celui de l'inhibition réciproque selon lequel : « si une réponse inhibitrice de l'anxiété (la relaxation) peut être émise en présence des stimuli évoquant l'anxiété, alors elle affaiblira le lien entre stimuli et anxiété. »

La technique de la désensibilisation systématique est donc tout particulièrement indiquée pour le traitement des états anxieux réactionnels qui perturbent l'adaptation du sujet et sa performance. Ces états anxieux sont souvent accompagnés de manifestations psychophysiologiques.

C'est le cas de l'anxiété de la foule observée chez certains sportifs ou acteurs et qui est accompagnée de tachycardie et d'hypertonie.

• Première étape

La désensibilisation systématique nécessite l'apprentissage préalable d'une technique de relaxation.

• Deuxième étape

Il s'agit d'identifier dans un contexte spécifique, le comportement cible à modifier et les conditions d'apparition du comportement anxigène.

Cette identification passe par l'établissement d'une liste hiérarchisée de situations anxigènes appartenant à ce contexte. Dans cette liste, dix à quinze situations sont identifiées, évaluées et notées de 1 à 100 en fonction de l'anxiété qu'elles génèrent, puis classées de la moins anxigène à la plus anxigène. Ainsi, faire son cours devant un amphî de cinq cents étudiants sera coté 100 par un enseignant anxieux.

• Troisième étape

Une fois que le sujet maîtrise sa technique de relaxation et que la graduation hiérarchique des situations anxigènes a été réalisée, la procédure est la suivante :

le sujet se place dans un état de relaxation satisfaisant, puis le *trainer mental* lui demande d'imaginer la première scène de la liste, celle qui provoque le moins d'anxiété parmi toutes les réactions identifiées. La scène est imaginée avec moult détails et lorsque le film mental est suffisamment clair et précis dans la tête du sujet, celui-ci soulève discrètement un doigt de la main et reste immergé dans la scène pendant quelques minutes.

38. Simonton C. *Guérir envers et contre tout*. EPI, Paris, 1978.

Au sortir de la scène, il cote de 1 à 100 l'anxiété éprouvée durant l'exercice. Si, au cours de l'immersion dans la scène, le sujet éprouve des émotions particulièrement désagréables, il lève la main, ce qui permet au *trainer mental* d'intervenir, soit en approfondissant l'état mental de relaxation, soit en réduisant l'impact émotionnel de l'évocation mentale de la scène anxiogène, soit en faisant cesser l'évocation.

Si tout se passe bien, c'est-à-dire si l'anxiété est notablement réduite au cours de l'évocation par rapport à l'évaluation initiale, le *trainer* passe à la scène suivante. Trois ou quatre scènes peuvent être ainsi visualisées dans une même séance et subir la désensibilisation. Au fur et à mesure que les situations sont désensibilisées, des tâches sont prescrites au sujet, à faire entre les séances pour vérifier *in vivo* sa capacité à se confronter efficacement dans la réalité (et sans anxiété), aux situations initialement visualisées *in vitro*.

En fait, l'imagerie mentale utilisée dans la désensibilisation systématique simule en imagination les situations-stimuli génératrices de l'anxiété. La technique permet de réguler, de réduire et de contrôler cette anxiété. Cette technique peut être pratiquée trois fois par semaine, chaque séance durant de quinze à vingt minutes.

L'exposition en imagination

Nous venons d'illustrer plusieurs applications médicales de la visualisation mentale. La dernière application concerne elle aussi le traitement des états anxieux. Cette technique porte le nom d'*exposition en imagination*... Elle consiste, au cours de la séance de visualisation, comme son nom l'indique, à exposer en imagination le sujet aux stimuli anxiogènes des situations qu'il redoute et qui l'angoissent.

On demande au sujet de visualiser un certain nombre de ces situations anxiogènes qui auront été au préalable identifiées et classées selon une hiérarchie allant de la moins anxiogène à la plus anxiogène. La technique suivra l'ordre instauré par cette hiérarchie. Cette technique s'apparente à la technique de désensibilisation systématique (DS). Une différence cependant les distingue. L'exposition en imagination n'utilise pas la relaxation (Relax) comme préalable à la technique.

En fait : *exposition en imagination* = DS - Relax

L'exposition en imagination utilise la procédure associée de la visualisation mentale (VMA). En effet la technique nécessite qu'en visualisation mentale, le sujet soit complètement associé à ses sensations et à ses réactions émotionnelles négatives.

Le principe thérapeutique de la technique est précisément basé sur le fait que la répétition de cette VMA provoquera à chaque nouvel essai, des effets émotionnels de plus en plus réduits. La séance prend fin lorsque le sujet est capable de vivre la scène en VMA sans éprouver d'anxiété. Dans ce cas, on dit qu'il est parvenu à *éteindre* la réponse anxieuse ou qu'on a provoqué l'extinction.

Tout au long de la séance, à l'issue de chaque nouvel essai, le sujet évalue sur une échelle subjective notée de 1 à 8, le niveau de son anxiété. Lorsque la diminution de l'anxiété est conséquente, le sujet passe à la visualisation d'une autre situation.

La phase finale est une exposition non plus en imagination, mais en situation réelle, une *exposition in vivo*, au cours de laquelle le sujet est confronté à la situation réelle anxiogène de façon directe et prolongée. Ainsi par exemple, le *trainer* accompagnera le sujet qu'il traite pour une phobie des hauteurs et qui craint l'altitude et souffre de vertiges :

- soit en haut de l'échafaudage s'il s'agit d'un ouvrier du bâtiment,
- soit sur un pont, s'il s'agit d'une personne qui chaque jour doit l'emprunter pour se rendre à son travail. Le thérapeute et son patient resteront ensemble à regarder du haut de l'échafaudage ou du pont jusqu'à ce que l'anxiété ait disparu ou qu'elle soit devenue supportable.

L'hypnose

Dans la conduite d'une séance d'hypnose, le thérapeute consacre toujours une part importante à la phase d'évocation de souvenirs récents ou anciens. L'évocation s'appuie sur l'imagerie mentale. Elle permet la régression en âge, c'est-à-dire le retour dans le passé. La régression en âge est utile dans le traitement des traumatismes psychologiques. Elle provoque la reviviscence du traumatisme refoulé, favorise une abréaction et libère les affects bloqués qui lui sont associés. Cette catharsis de l'hypnose a été souvent utilisée dans les névroses de guerre (guerre de Corée) où le souvenir obsédant du traumatisme se révèle extrêmement invalidant. Revivre le traumatisme mentalement sous hypnose et faire suivre l'abréaction d'une suggestion d'amnésie, peut permettre de s'en débarrasser.

Dans la phase de travail hypnotique proprement dit, l'évocation d'apprentissages ou de réussites précoces est très fréquent :

« Et maintenant, vous allez au fond de vous-même vous ressourcer, là où vous avez emmagasiné toute votre énergie, votre enthousiasme, votre force et vos expériences de réussite. »

« Vous pouvez accéder à vos ressources, à des moments où vous aviez une extrême confiance en vous, où vous étiez sûr de vous. Vous pouvez puiser dans ces ressources et vous en resservir à d'autres moments... à tout moment. »

L'évocation de souvenirs de réussites exemplaires trouve dans cette phase de la transe hypnotique une application idéale. L'évocation de STRATEX, est donc vivement recommandée. La visualisation de STRATEX peut démarrer en VMD et se poursuivre en VMA pour permettre au sujet de se glisser dans les super-sensations de la réussite (SUPER-K).

Finalement, l'objectif ultime de la transe hypnotique, c'est... d'apprendre... d'apprendre le changement... le changement performant : « Ton inconscient a assimilé depuis des années un grand nombre d'apprentissages et maintenant tu profites de tout ça. »

L'évocation ou la visualisation mentale en état de conscience hypnotique donne donc au sujet l'occasion d'accéder à une réserve de souvenirs, d'expériences et de ressources positives et utiles.

Les techniques du VAKO

Les techniques de changement de registre sensoriel ($K \rightarrow A$ ou $K \rightarrow V$), de commutation à l'intérieur du même registre ($- \rightarrow +$) et de changement de locus de contrôle (interne $\rightarrow$ externe) conviennent parfaitement bien au traitement de la souffrance (K_i). Les submodalités offrent également une voie de traitement efficace.

Les submodalités

Le traitement de la douleur est une des spécialités reconnues de l'hypnose. Diverses techniques hypnotiques sont utilisées. Elles agissent toutes sur les submodalités kinesthésiques de la douleur, de façon à la transformer.

• *La description subjective de la douleur*

Pour certains, la douleur est aussi fulgurante qu'une décharge électrique, pour d'autres elle est aussi vive qu'une brûlure, aussi perçante qu'une piqûre d'aiguille, aussi insoutenable qu'un étau qui se resserre. Après avoir fait décrire sa douleur au patient dans la partie préliminaire de la séance, le *trainer* modifie ensuite volontairement les prédicats descriptifs du sujet afin de transformer son vécu de la douleur. Modifier les mots de la douleur modifie le vécu de la douleur. L'effet antalgique peut être atteint au moyen d'autres techniques hypnotiques que nous allons présenter.

• *La diminution directe ou le fractionnement de la douleur*

La suggestion porte sur la diminution progressive de l'intensité de la sensation douloureuse. Le sujet peut réduire le volume de la douleur et passer de 100 % à 95 %, puis à 80 %, etc.

• *L'évolution temporelle de la douleur*

Elle consiste à suggérer au client que sa douleur était auparavant différente de ce qu'elle est aujourd'hui et de ce qu'elle sera demain. Demain, elle pourra même disparaître.

• *La substitution sensorielle de la douleur*

Cette technique suggère au patient une hallucination sensorielle d'une submodalité kinesthésique différente de la douleur actuelle et localisée à un autre endroit du corps. Cette refocalisation de la douleur fait passer au second plan la douleur initiale. Une démangeaison au bras droit sera remplacée par une sensation de brûlure à la jambe gauche, ou bien une sensation de picotement sur le crâne sera remplacée par une sensation de froid au pied.

• *Le déplacement topographique de la douleur*

Le déplacement de la douleur peut être suggéré ainsi au cours de la séance.
« Vous ne pouvez pas ne pas remarquer pour le moment que la sensation s'est, d'une certaine façon, déplacée dans votre abdomen et semble vouloir s'installer dans votre main gauche. »

« Tout ce qui est dans la poitrine va s'accumuler dans la main droite. »

« Tout ce qui est dans l'estomac va descendre dans les pieds. »

• *La suggestion du froid*

Très utilisée en chirurgie dentaire pour provoquer l'anesthésie de la gencive, cette technique consiste à induire le froid dans une main puis à suggérer au sujet de porter cette main à l'endroit douloureux ou à l'endroit où l'extraction doit être effectuée.

• *La dissociation de la douleur*

« Votre corps peut rester ici au lit, afin que toutes les servitudes du traitement puissent être accomplies sur vous, mais votre esprit peut vous emmener loin d'ici et vous faire profiter de tout ce dont vous avez envie. »³⁹

Le thérapeute se doit de maîtriser toutes ces techniques de training mental, pour trois raisons essentielles :

- Au cours de la séance de training mental il peut rechercher un effet thérapeutique direct.

- Le guidage expert du thérapeute dans une de ces techniques facilite l'apprentissage du patient.

- Le patient peut utiliser la technique ou la méthode de training mental en version auto-gérée. Il se libère ainsi de la tutelle du thérapeute et devient actif dans le processus de la guérison.

39. Cité dans Godin J. *La Nouvelle Hypnose : définitions, méthodes, problèmes*. Albin Michel, Paris, 1992.

VI.2. THÉRAPIE ET COMMUNICATION PNL

La communication thérapeute-patient est éminemment spécifique. Elle tient au fait que le patient souffre et exprime son vécu de souffrance dans la relation. Ce vécu est plus ou moins intense, plus ou moins négatif. Tous les thérapeutes, qu'ils soient médecins, infirmières ou psycho-thérapeutes (psychiatres, psychologues, ou psychanalistes) sont confrontés à cette spécificité de la souffrance. Cependant, dans cette relation très particulière, la position de l'infirmière mérite d'être distinguée des autres. En effet, elle occupe dans ce processus thérapeutique une place privilégiée. C'est elle qui, bien davantage que le médecin ou les autres thérapeutes, donne des soins réguliers et accompagne le patient au quotidien. Sa présence permanente à ses côtés donne encore plus d'importance à ses capacités d'influence relationnelle. La communication PNL est donc parfaitement appropriée à la fonction thérapeutique de l'infirmière. Elle l'est évidemment aussi pour les médecins et les psycho-thérapeutes dans leur ensemble.

On constate ainsi à quel point les capacités relationnelles des professionnels de la santé sont importantes pour soulager le patient qui souffre. Comment gérer cette souffrance au cours de la thérapie et des soins prodigués ? En s'appuyant sur les outils PNL de la communication, et tout particulièrement sur ceux de la synchronisation !

Les trois niveaux de synchronisation sont utilisés dans la communication thérapeutique avec le patient qui souffre : les niveaux du corps, du verbe et du fonctionnement mental.

La synchronisation corporelle

La synchronisation corporelle est fondamentale dans la relation au patient souffrant. Sa souffrance s'exprime au travers d'attitudes, de postures et de mimiques. Il est donc important que le thérapeute, grâce à la synchronisation des corps, lui renvoie des signes inconscients de reconnaissance de sa souffrance et de respect de sa douleur.

Lorsque la relation thérapeute-patient s'établit au cours d'une consultation classique, dans une relation de face à face, de part et d'autre d'un bureau, la synchronisation corporelle à mettre en œuvre est tout simplement celle qui est détaillée dans le chapitre II « Techniques et méthodes ».

Lorsque le patient est alité, la synchronisation corporelle est un peu plus délicate à mettre en œuvre car la situation objective crée une forte désynchronisation qu'il convient d'atténuer. Pour la réduire, le thérapeute peut globalement refléter l'immobilité du corps et accroître la proximité en se rapprochant du lit du patient. Il peut également, en fonction de la connivence instaurée avec le patient, s'asseoir sur le rebord de son lit par exemple, pour trouver une position intermédiaire entre

la position couchée du patient et la position debout du thérapeute valide. Le contact physique peut également, dans cette situation particulière, accroître la proximité.

La synchronisation verbale

La première des synchronisations verbales est liée à l'identification précise des caractéristiques de la souffrance du patient et à la description des submodalités kinesthésiques de sa douleur.

L'attitude questionnante est particulièrement recommandée ici, de même que les questions de précision et la reformulation-écho, laquelle nécessite, pour être effectuée avec talent et fidélité, de grandes capacités d'écoute. Cependant, si cette synchronisation verbale du thérapeute sur la souffrance du patient est nécessaire dans la phase de démarrage pour nouer le contact, instaurer la mise en phase et créer une reconnaissance mutuelle, pour autant, elle ne doit pas se prolonger. Elle doit être limitée dans le temps pour céder la place progressivement à une phase de guidage positif que nous traiterons plus loin.

La synchronisation sur le fonctionnement mental du patient

Le patient est toujours concerné par les deux modalités opposées d'un même fonctionnement mental. Il est en *éviter de souffrir*, en *éviter la douleur*, mais il est aussi en *aller vers le changement*, en *aller vers la guérison*. La modalité dominante varie selon les individus. Certains sont plutôt des *aller vers la guérison – éviter la douleur*, tandis que les autres sont plutôt des *éviter la douleur – aller vers la guérison*.

Avec les premiers, il s'agira d'emblée d'opter pour les solutions ; avec les seconds, il faudra consacrer du temps à écouter la plainte et à la reformuler en écho, avant d'envisager les solutions.

Avec les premiers, il faut aller vite en besogne. Avec les seconds, il faut prendre son temps et *purger* lentement la plainte avant de basculer dans la recherche des solutions. Avec ces derniers, les filtres de la réalité sont parfois tellement négatifs, qu'ils entretiennent et majorent la souffrance. La bascule, dans ce cas, doit être précédée d'une modification des schémas négatifs. Cette modification sera effectuée en stimulant le processus de l'accommodation (Cf. Fig. 7), c'est-à-dire en modifiant les croyances négatives, en optimisant le contrôle émotionnel et en corrigeant certains comportements inadaptés (PMC).

Le guidage thérapeutique

Le guidage thérapeutique permet de gérer verbalement le processus de la guérison au cours de l'entretien. En quoi consiste-t-il ?

Dans la relation thérapeute/patient :

- le patient (A) s'exprime dans une plainte et exprime une souffrance (phase A) ;
- le thérapeute (B) est porteur de solutions pour une amélioration plus ou moins importante de l'état du patient et pour une réduction plus ou moins rapide de sa souffrance (phase B).

Tout l'objectif du guidage thérapeutique est, compte-tenu de la désynchronisation objective entre un patient demandeur qui souffre et un médecin valide qui offre la solution, de faire passer progressivement le patient de la phase A à la phase B.

Ils se retrouvent ainsi tous deux, synchronisés sur la phase B de la solution du thérapeute après avoir été synchronisés, au début de l'entretien, sur la phase A de la souffrance du patient (fig. 47).

Il faut noter ici l'analogie entre le guidage thérapeutique et le guidage commercial. Lors de la négociation entre le commercial et son client, le commercial suit

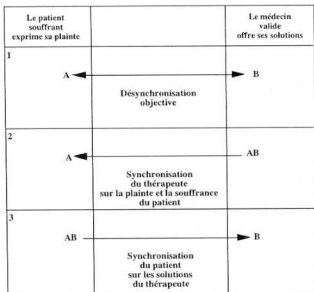


Figure 47 - Guidage thérapeutique et synchronisation

tout d'abord le client dans sa demande, dans ses attentes et dans l'expression de ses besoins. Puis il le précède pour l'orienter progressivement vers ses solutions. De la même manière, le thérapeute suit d'abord son patient et va le chercher dans sa plainte et dans sa souffrance. Puis il le précède et le conduit pour l'orienter progressivement vers ses solutions. Le guidage proprement dit consiste donc à passer de la phase A à la phase B, c'est-à-dire d'une synchronisation sur la souffrance (synchro 1) à une synchronisation sur la solution (Synchro 2). (fig. 48).

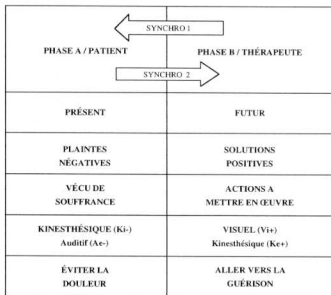


Figure 48 - La logique du guidage thérapeutique expert

Le guidage du patient dans la phase B est facilité par l'utilisation d'un langage positif, de mots qui influencent, qui rassurent, qui soulagent, qui calment, qui stimulent, qui guérissent. Le pouvoir des mots positifs contribue à l'amélioration psychique du patient, quelle que soit la nature du handicap traité, physique ou mental. L'entretien thérapeutique fait donc progressivement basculer le patient vers la perception réaliste et optimiste de sa guérison. Cela revient, indépendamment du traitement chimio-thérapeutique et médicamenteux en cours, à considérer l'entretien clinique comme un élément essentiel de la thérapie, qui active et met en œuvre chez le patient, les ressorts motivationnels les plus puissants de la guérison. Pour aller dans le sens des formules-choc de Philippe Riboud, l'escrimeur-champion,

nous pourrions, en le paraphrasant, dire que : « Le combat contre la maladie peut révéler le meilleur de soi. » Encore faut-il que le patient le veuille réellement ou qu'il soit aidé par un thérapeute compétent et formé à cette technique du guidage.

La communication indirecte

Pour terminer, la communication thérapeute/patient peut être médiée par une tierce personne. Le plus souvent il s'agit du conjoint ou du parent du patient. La relation à trois introduit dans ce cas, les avantages de la communication indirecte, développée dans le chapitre « Techniques et méthodes ».

L'objectif est de faire passer des messages difficiles ou impossibles à entendre par le patient (lorsqu'on les lui communique directement), en les adressant à la tierce personne présente lors de la consultation ou de l'entretien, sous une forme globale, faiblement individualisée ou personnalisée. Le patient peut ainsi, inconsciemment, se les approprier. La dérivation de la communication vers une tierce personne dissocie le patient de ses problèmes personnels. Il est ainsi plus à même de tirer un enseignement de ce qu'il entend et d'intégrer l'information à son profit (fig. 49).

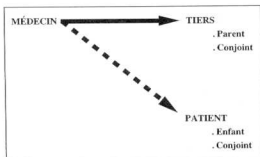


Figure 49 - La communication thérapeutique indirecte

Illustration

Alain M. est neurologue. Installé depuis une quinzaine d'années en libéral, il est devenu au fil des ans un excellent clinicien. Il nous livre ici brièvement l'essentiel de son expérience clinique et de ses *recettes* de thérapeute que nous avons décryptées à l'aide de la grille d'analyse PNL.

• L'observation

L'entretien clinique du médecin est accompagné en permanence d'une observation très fine du comportement du patient. Cette observation d'ailleurs, démarre

dans la salle d'attente où il a pris l'habitude d'aller chercher lui-même le patient. En effet, de nombreux signes neurologiques peuvent être détectés en regardant marcher le patient pendant ces premiers instants. L'observation se prolongera évidemment, tout au long de l'entretien.

• L'entretien proprement dit

Question ouverte

L'entretien démarre toujours par une question ouverte, donnant la parole au patient et lui confiant le leadership dans l'échange :

« Quel est l'objet de la consultation ? »

Métamodèle

Puis le médecin commence l'*interrogatoire*. Pour ce faire, il pose des questions de précision, destinées à poser un diagnostic, le plus précis possible. Le métamodèle est vraiment l'outil de circonstance puisqu'il permet de faire émerger le caractère spécifique des informations recueillies.

MÉTAMODÈLE → ENTRETIEN → DIAGNOSTIC

(questions de précision)

(précis-spécifique)

Système de représentation sensorielle

Au cours de l'interrogatoire, Alain a une formule destinée à engager le patient à communiquer son ressenti (Ki) plutôt qu'à répéter ce qu'il a entendu dire (Ae) sur son état par ses médecins, les spécialistes qu'il a consultés ou par sa famille, ses amis et ses voisins. Voici sa formule :

« Ce qui compte pour moi, c'est ce que vous ressentez (Ki) et non pas ce qu'on vous a dit (Ae). »

Au besoin, au cours de ces échanges, il utilisera la technique du disque rayé, en répétant cette formule.

La synchronisation

Tout au long de l'entretien la synchronisation non-verbale est recherchée avec le patient. Chaleur avec les patients chaleureux, retenue avec les patients plus réservés. Il a tellement le sens de la synchronisation, qu'il s'efforce de la préserver, y compris et surtout lorsqu'il a à dire au patient quelque chose de déplaisant à entendre. Alain a le sens des mots et du langage. Nous avons vu qu'il démarre l'entretien par une question ouverte, qu'il fait exprimer au patient son ressenti. Et bien, il a encore ce sens des mots, du langage et de la formule, lorsque, pour se synchroniser avec son patient, à qui il s'apprête à délivrer un message qui ne fait pas plaisir, il dit, d'une voix calme et assurée : « Vous êtes venu me voir librement... eh bien, je vais vous parler librement. »

Pour conclure, l'expertise clinique d'Alain passe manifestement par une expertise PNListique dans laquelle nous trouvons le sens de l'écoute et de l'observation, le métamodèle et les questions de précision, ainsi que la synchronisation.

PNL ET POLITIQUE

Nous voici parvenus au dernier chapitre d'application de la PNL : « PNL et politique ». La politique est, avant tout, une affaire de communication entre un homme et des électeurs. La vocation de l'homme politique est de représenter, au plus près de leurs aspirations, les électeurs qui vont voter pour lui. Pour cette raison, la politique ne peut donc qu'entretenir des rapports étroits avec la PNL. La PNL offre en effet une lecture et une compréhension très fines des comportements en politique. Représenter son électorat justifie pleinement les efforts que l'homme politique réalise pour comprendre de la façon la plus intime possible les besoins, les attentes et les inquiétudes de ses électeurs. Pour récolter leurs voix, pour être choisi par eux, pour être élu, il lui est absolument indispensable de se trouver en phase avec eux afin qu'ils se sentent écoutés, pleinement reconnus, dignement représentés. Pour parvenir à ce résultat, l'homme politique doit développer des compétences spécifiques. Pour lui, la mise en phase avec ses électeurs potentiels rend indispensable l'utilisation des outils PNListiques de la communication. À ce titre, la campagne présidentielle de 1995 a offert un champ d'observation et d'analyse particulièrement riche. Comment les différents présidentiables s'y sont-ils pris pour entrer en phase avec les électeurs ? Quels outils de communication ont-ils utilisés ? Cette utilisation a-t-elle été réussie ? A-t-elle été experte ou maladroite ? Tous les niveaux de la communication PNListiques ont-ils été exploités pour réussir la campagne ? Le niveau non verbal ou synchronisation de niveau 1 ? Le niveau verbal ou synchronisation de niveau 2 ? Le niveau des métaprogrammes ou synchronisation de niveau 3 ?

VII.1. LA SYNCHRONISATION EN POLITIQUE

La synchronisation est devenue aujourd'hui, pour les hommes politiques, une nécessité. Elle ne l'était pas auparavant, bien au contraire. L'homme politique pouvait se distinguer de *la masse*. Cette distinction marquée était même le signe de sa qualité de leader, de son aptitude à commander, à être reconnu et respecté. Il était différent. Aujourd'hui, il en va tout autrement. Les mœurs politiques changent et à l'aube du XXI^e siècle, ce que le citoyen recherche avant tout, c'est une certaine similitude avec l'homme politique. Il est plus à la recherche d'un grand frère que d'un grand prêtre (S.-P. Brossolette). Cette mise en phase de l'homme politique et de l'homme citoyen, c'est évidemment l'affaire de la synchronisation. Rechercher la synchronisation est l'objectif relationnel fondamental de l'homme politique.

En France, l'élection présidentielle offre une occasion unique tous les sept ans, d'étudier concrètement ce phénomène de la synchronisation et d'identifier dans l'univers politique français, ceux qui ont les meilleures dispositions.

L'analyse de la campagne présidentielle 1995 a montré que les trois niveaux de communication ou, en d'autres termes, de synchronisation, ont été concernés.

La synchronisation de niveau 1

Le contact physique avec les électeurs, la campagne de proximité comme la nomment les spécialistes, a été un atout décisif. La capacité du candidat à entrer en contact avec les électeurs, d'une manière naturelle, spontanée et chaleureuse a été particulièrement appréciée. De ce point de vue, Jacques Chirac s'est montré particulièrement à l'aise. Il a su réaliser avec le plus grand nombre, et pendant deux années consécutives, une synchronisation physique, corporelle, posturale, de qualité, alliant simplicité (il est, dit-on, amateur de bière), dynamisme et ouverture. Battant d'un côté et souriant de l'autre, dans tous les cas, il a su créer le lien affectif, et il est apparu proche physiquement des gens qu'il a rencontrés. On lui reconnaît mêmes des points communs avec Bernard Tapie. Sa *tchatche*, sa frénésie d'action et son goût du contact physique l'ont fait surnommer *Serre la louche* dans sa circonscription de Corrèze.

Robert Hue a également su, tout au long de sa campagne, réaliser ce contact physique et réussir sa campagne de proximité. Il a su faire apprécier sa capacité à entrer chaleureusement en contact avec les électeurs. On a loué sa bonhomie (on le dit également amateur de bière), son sourire et son contact facile sur le terrain. Un physique, une gueule, des poignées de main.

Jean-Marie Le Pen complète ce trio. Il a su également dégager cette dimension physique et dynamique dans sa communication, avec cependant davantage de distance que les candidats précédents.

Les autres candidats n'ont pas démontré les mêmes habilités dans ce domaine de la synchronisation de niveau 1 (proximité, simplicité, contact, dynamisme, sourire, expressivité). Ils ont cependant tenté de rivaliser sur le terrain de la campagne de proximité. Il est clair que de ce point de vue, le handicap d'Édouard Balladur a été criant. Quand il s'est agi d'aller au contact des électeurs, de privilégier la dimension physique et corporelle de sa communication, les handicaps sont apparus. Balladur ne savait pas bien faire. Il s'en est vite aperçu et a tenté de modifier son comportement. Mais il n'a pas été très convaincant, par manque de naturel et de spontanéité. En changeant d'attitude et en forçant sa pente naturelle, il a plutôt envoyé aux électeurs des signaux discordants, qu'ils n'ont pas toujours appréciés. L'authenticité du contact n'était pas au rendez-vous par manque d'expérience des bains de foule. « Balladur sonne faux » titrait Libération du 14 avril 95. Le côté dynamique et battant n'est effectivement pas celui qui est le plus développé chez lui. Au début de la campagne, bien au contraire, c'est plutôt son côté sagesse tranquille et rassurante qui sécurisait les électeurs. Peut-être aurait-il dû conserver cette image plus conforme à sa personnalité au lieu de s'essayer, contre nature, à monter sur les tables pour développer son contact avec les électeurs. Car ce fut sans grand succès.

Lionel Jospin lui-même, ou plutôt ses conseillers, ont très vite senti, eux aussi, que c'est sur le terrain que la campagne se gagnerait. D'où le changement radical de *look vestimentaire*, les nouvelles lunettes, le nouveau manteau, une plus grande décontraction avec les journalistes et un contact physique direct décuplé avec la population, mains serrées, caresses sur la tête des bambins, bains de foule, etc. Lionel Jospin, en fin de campagne, a appris très vite sur ce terrain-là.

La synchronisation de niveau 2

Cette synchronisation a porté sur le contenu des programmes, sur les thèmes qui ont été développés au cours de la campagne par les présidentiables.

Jacques Chirac a d'emblée axé sa campagne sur le thème global du changement. Il est un des rares à avoir donné une note générale d'espoir, et à avoir envisagé la sortie de la crise. Il a été prolixe en thèmes optimistes et positifs, porteurs d'évolution favorable pour l'avenir.

Beaucoup de présidentiables ont choisi une option radicalement différente. Ils ont davantage centré leur campagne, sur des thèmes spécifiques et actuels d'inquiétude et de mécontentement : risque de perte des acquis sociaux et chômage (Hue,

Laguillier), risques de l'immigration et de l'insécurité (Le Pen), risque de perte de la souveraineté nationale (de Villiers), risque de catastrophe écologique (Voynet). Leurs thèmes de campagne ont globalement été imprégnés d'une tonalité négative, agressive, voire désespérante. Le Pen semble avoir le plus capitalisé sur les peurs et les inquiétudes légitimes d'une partie de l'électorat (chômage, immigration, insécurité et délinquance).

Dans un cas, il y a eu une synchronisation sur une aspiration globale au changement et sur des sujets porteurs d'espérance, visant à développer une vision optimiste de l'avenir. Dans l'autre, il y a eu une synchronisation sur des sujets d'inquiétude précis et spécifiques.

L'électorat français s'est finalement partagé au moment de l'élection entre ceux qui ont voulu exprimer leur inquiétude par rapport au présent et ceux qui, optimistes et confiants, ayant foi en l'avenir, ont fait le pari que la transformation de la société française était possible.

Chirac s'est radicalement synchronisé sur cette espérance-là, et il a relayé la volonté du plus grand nombre à s'orienter vers un changement ardemment désiré. Ni Balladur, ni Jospin n'ont été, au premier tour, aussi déterminés dans leurs choix. Ils n'ont franchement opté, ni en faveur d'un projet d'avenir, global et positif, ni en faveur de la description exagérément négative, d'un présent menaçant ou désespérant. Ils sont restés au cours de la campagne dans une phase intermédiaire entre ces deux extrêmes. Leur position était probablement plus conforme à la réalité, mais cet équilibre dans l'argumentation n'est peut-être pas, en termes de communication politique, la technique la plus performante pour capter les électeurs. Les choses semblent se passer comme si, au moment de l'élection, les positions tranchées et les engagements affectifs radicaux emportaient davantage l'adhésion que les analyses raisonnées et raisonnables. Quoi qu'il en soit, les hommes politiques se sont mis au diapason des schémas cognitifs des électeurs, les uns filtrant la réalité de la situation française sur un mode menaçant et négatif, les autres sur un mode positif et optimiste. Ces deux schémas ont été opposés. D'un côté, des schémas d'échec, pessimistes, polarisés sur les menaces de la situation actuelle et sur un présent en crise. De l'autre, des schémas de réussite, optimistes, projetant le succès et la prospérité dans le futur.

Pour Hue, de Villiers, Le Pen, Laguillier et Voynet, « ça ne va pas ! » et même « ça ne va pas du tout ! ». Le discours de Chirac était tout autre : « Certes, ça pourrait aller beaucoup mieux, mais ça va aller ! ».

Il est entendu que la synchronisation – verbale – de niveau 2, s'exprime au travers des mots. Synchronisé sur les schémas d'échec de l'électorat, l'homme politique communiquera davantage à travers des mots et des expressions négatifs pour décrire la situation. L'effet peut être désespérant pour l'électeur, même s'il se reconnaît dans cette description. Synchronisé sur les schémas de réussite de l'électorat, l'homme politique communiquera davantage au travers de mots et d'ex-

pressions positifs, aptes à énergétiser et à redonner confiance. Le choix du discours optant pour une projection positive dans l'avenir, ou au contraire pour un constat négatif du présent, est très délicat à opérer pour l'homme politique. Tout son langage peut s'en trouver profondément affecté. Nous relevions le 13 avril 95 dans le discours d'un des présidentiables, l'empilage des expressions suivantes qui n'étaient pas de nature à motiver l'électorat, en attente de stimulation : «... illusions dangereuses... déception... conséquences redoutables... s'en mordre les doigts... déchanter, etc. »

Jacques Chirac semble avoir, quant à lui, particulièrement choyé son discours de ce point de vue là. Ne disait-il pas : « C'est l'amour de notre pays et la confiance en ses atouts qui m'ont donné et me donneront la force de faire entendre une voix... discordante dans ce concert de sombres pronostics ou de prévisions pessimistes. » Ou encore : « J'ai fait le choix de l'espérance. » ; « La France retrouvera prospérité et harmonie en conciliant esprit de conquête et progrès social. » Mais le morceau d'anthologie du discours politique positif à usage électoral c'est dans une de ses plaquettes que nous l'avons trouvé : « La France est une grande nation qui a des cartes à jouer : la vitalité des Français mais aussi le dynamisme de ses entreprises, la diversité de son territoire et de ses richesses naturelles, la force de sa langue et son rayonnement international. La France doit retrouver l'esprit de conquête. Faisons bouger les choses, réalisons les réformes nécessaires pour mettre en valeur ces atouts... libérons les initiatives de tous ceux qui entreprennent, bâtissons une nouvelle solidarité... »

Lionel Jospin convenait au cours de la campagne que le vocabulaire de Jacques Chirac pouvait faire illusion. Par ailleurs, beaucoup d'analystes ont loué sa rhétorique républicaine inspirée, pariant plutôt sur la croissance que sur les restrictions budgétaires pour combler les déficits. Son discours positif sur le changement et son appel *aux forces vives* semble avoir séduit l'électorat des jeunes alors qu'il semble avoir rebuté celui des personnes âgées, plus enclines à davantage de retenue.

Au final, il semble bien qu'en dépit d'un clivage droite/gauche qui reste réel en France, et d'un électorat au pessimisme noir que Le Pen a su adroitement capter en exploitant leurs appréhensions, leurs mécontentements, leurs frustrations, leurs angoisses et leurs exaspérations, le discours économique et social volontariste de Chirac lui a permis de faire germer dans le pays « un mouvement global d'optimisme initié par les prémisses de la reprise. »⁴⁰

Paradoxalement, Le Pen sait, lui aussi, user du langage positif, alors qu'il capte surtout l'attention de l'électorat populaire défavorisé, majoritairement désespéré. L'espoir, il le donne cependant en positivant son discours, et dans ce domaine il est particulièrement performant. Dans sa littérature de campagne, les verbes d'action positifs pullulaient : offrir, donner, développer, rendre, faire triompher, restaurer, garantir, assurer, reconquérir, prévoir, vouloir, comprendre, aimer et servir.

40. Dupin É., in *Libération* du 7 avril 1995 p. 15.

Le langage de campagne électorale est donc un outil à utiliser avec d'infimes précautions tant ses effets sont puissants.

Le discours de de Villiers, par exemple, a été particulièrement pénalisant pour lui. Jugé trop agressif, trop en *aller contre*, en aller contre tout et tout le monde. En voici quelques exemples : « La France s'abîme. », « Le mitterandisme aura été une période de malheur pour la France. », « Les politiques économiques expérimentées depuis vingt ans ont toutes échoué. », « Le processus fatal de Schengen... », « Je suis le seul à refuser l'application du traité de Maastricht. »

Le contenu factuel des programmes a également fait apparaître des différences significatives entre les candidats. Lionel Jospin s'est, davantage que Chirac, avancé à formuler des propositions concrètes et à entrer dans le détail de son programme. Celui-ci s'est avéré plus factuel, plus honnête, plus sérieux que visionnaire, en fait plus spécifique que global. Mais en période de campagne électorale, surtout lorsque le temps presse, ne vaut-il pas mieux œuvrer dans le global et dans le visionnaire, plutôt que dans le factuel et le spécifique ?

Martine Aubry, la porte-parole du candidat Jospin s'est posé concrètement la question : « Nous avons choisi de ne pas *sloganiser* (global) le programme, mais d'essayer de le faire comprendre (spécifique). Cette sagesse n'était-elle pas une erreur car il nous restait peu de temps. Cela a été une période de questionnement. »

Pour un grand nombre d'observateurs, Jacques Chirac a préféré rester dans le vague et utiliser des formules globales du type : « favoriser le réveil des forces vives et donner de l'oxygène à ceux qui entreprennent. »

Jacques Chirac a donc préféré insister, au cours de sa campagne, sur un projet global et visionnaire de redressement destiné à convaincre et à entraîner l'adhésion d'une grande partie de l'électorat, plutôt que sur des mesures ponctuelles et spécifiques. De ce fait, il a laissé d'autres candidats occuper le terrain sur des thèmes plus précis auxquels les électeurs se sont montrés particulièrement sensibles. C'est ainsi que paradoxalement, Jean-Marie Le Pen s'est retrouvé pratiquement seul sur le thème de l'immigration, alors que, comme le montrent les analyses de Pascal Perrineau, directeur du Centre d'étude de la vie politique française et spécialiste de l'extrême droite, 10 à 15 % de la population décryptent tous les problèmes de la société française à travers le filtre de l'immigration et que respectivement 44 % de l'électorat Chirac et 31 % de l'électorat Jospin considéraient ce dossier comme prioritaire.

La synchronisation de niveau 3

Au cours de la campagne présidentielle l'utilisation des métaprogrammes ou fonctionnements mentaux s'est surtout focalisée autour du thème du changement. La confrontation Chirac/Balladur s'est d'ailleurs concentrée dès le début sur ce

thème. De toutes façons, il est clair que l'enjeu essentiel du candidat à l'élection présidentielle est de savoir cristalliser sur lui les aspirations au changement de la majorité de l'électorat.

Le thème du changement peut être abordé sous toutes ses variantes. Il peut être progressif, contrôlé, prudent, modéré, patient, volontaire, énergique, brutal, etc. Il peut même être abordé sous l'angle du non changement. Dose homéopathique ou remède de cheval, quelle que soit la forme sous laquelle on l'administre, le changement est toujours le thème à l'ordre du jour de la campagne présidentielle. La question pour le futur président est donc de savoir évaluer ce besoin de changement dans la société.

Superficiel ou profond, conscient ou inconscient, il doit être évalué avec précision, car c'est sur lui que le candidat va devoir se synchroniser, un peu à la façon dont le surfer sait guetter la vague qui, frémissante dans les entrailles de la mer, se transforme en déferlante pour le transporter vainqueur jusque sur la rive.

Existe-t-il un désir de changement profond, déterminé, voire radical, proche à l'extrême d'une volonté farouche de rupture par rapport à l'existant ? Le slogan de Dominique Voynet, n'était-il pas : « Oser, ça change tout. » Hue, quant à lui, s'interrogeait, plus réaliste, sur ce qui peut changer.

Existe-t-il plutôt dans la majorité de l'électorat, un désir modéré, voire timide, de changement, qui se contenterait même du statu quo de la situation actuelle, ou s'accommoderait simplement de quelques sobres réformes.

Dans la France d'aujourd'hui, chacun, aussi bien à l'intérieur des diverses familles politiques, que dans l'électorat, est conscient de la nécessité du changement. Ceci étant dit, le besoin de changement n'est pas uniforme dans toutes les couches de la société. Deux écoles se sont affrontées au cours de la campagne présidentielle : d'un côté, les partisans d'un réel changement, et qui en ont fait une priorité absolue, et de l'autre, les partisans du maintien de l'existant. Pour ces derniers, la situation, certes, peut être améliorée à l'aide de quelques réformes prudentes, mais sans remise en cause fondamentale. C'est dans cette dialectique que, dès le départ, Chirac, avec des élans très gaulliens, a souhaité enfermer ses adversaires : « Il y a, parmi les principaux candidats, ceux qui de mon point de vue, incarnent la continuité, c'est vrai d'Édouard Balladur, et c'est également vrai de Lionel Jospin. Et puis, il y a le projet que je présente, qui veut incarner le changement. Et pour moi, le vrai débat aujourd'hui, c'est entre la continuité (similitude) et le changement (différence), beaucoup plus qu'entre la droite et la gauche. »

Philippe Seguin, son bras droit durant la campagne, a lui-même renchéri sur cette opposition entre ceux pour qui, il faut « pour l'essentiel, continuer sur la lancée avec les mêmes méthodes » et ceux pour qui « de l'autre côté, on peut inverser les priorités. »

Ces deux démarches politiques, radicalement différentes dans leur façon d'appréhender le changement, correspondent également à deux attitudes mentales tout à

fait différentes, d'un point de vue strictement PNListique. Les métaprogrammes ou fonctionnements mentaux de la PNL permettent de distinguer fondamentalement ces deux démarches, totalement opposées.

La première est illustrée par la modalité mentale *différence* qui s'efforce d'emblée de proposer un nouveau modèle politique de gouvernement, différent du précédent, une nouvelle approche, des choix nouveaux. Elle est illustrée également par la modalité *aller vers*. Elle propose d'*aller vers* le changement de façon dynamique et volontaire, en faisant le choix de l'action et du mouvement. Le mariage des métaprogrammes *aller vers* et *différence* débouche sur la formule entendue pendant la campagne : « Il est possible de faire autrement. »

La deuxième démarche est illustrée par les deux autres versants de ces métaprogrammes. La modalité *similitude* conserve l'essentiel de la politique mise en œuvre jusqu'alors, et la modalité *éviter de* évite de prendre des risques en proposant des changements trop radicaux. C'est la prudence, la modération et l'espoir raisonnable qui l'emportent ici sur l'aspect volontariste et l'action énergique.

Les affrontements de la campagne entre Chirac et Balladur au premier tour se sont beaucoup articulés autour du contraste entre les fonctionnements mentaux *aller vers-différence* et *éviter de-similitude*.

Chirac proposait d'aller résolument vers le changement énergétique, au besoin par la rupture. Balladur proposait d'éviter de prendre des risques et conseillait la modération, la prudence et la patience. Ses formules de fin de campagne attestent ce fonctionnement : « le changement dans la sécurité », « réformer sans fractures, ni rupture », « J'ai de grandes ambitions pour la France, mais je ne veux surtout pas me tromper sur le chemin à parcourir. »

Au-delà de la radicale différence de ces fonctionnements mentaux, ce qui distingue fondamentalement ces deux démarches, c'est également la mise en œuvre très contrastée de l'énergie. Initiative, action et détermination d'un côté, patience et prudence de l'autre. Convaincre ou rassurer, tel a été l'enjeu. En définitive, les électeurs semblent avoir été davantage convaincus, en cette période de crise, que le changement était possible, qu'ils n'ont été rassurés par le message de patience et de sérieux que tout allait s'arranger. À leur façon, ces deux démarches ont correspondu à deux stratégies tout à fait opposées de gestion du stress lié à l'inquiétude de l'avenir et à l'impérieuse nécessité de faire réussir la France dans le concert très concurrentiel des nations (fig. 50).

Fallait-il oser la stratégie de la première fois, innover radicalement, rompre les habitudes, inventer de nouveaux choix politiques, ouvrir de nouvelles perspectives, prendre un nouveau et bon départ ?

Fallait-il au contraire se placer en stratégie du déjà-vu pour prolonger ce qui avait été mis en place, et attendre patiemment les résultats d'un choix antérieur intelligent, en se montrant persévérant, opiniâtre, tenace pour bien finir ce qui avait été entrepris ?

DÉMARCHE I	DÉMARCHE II
ALLER VERS LE CHANGEMENT	ÉVITER DE PRENDRE DES RISQUES
FONCTIONNER DANS LA DIFFÉRENCE	FONCTIONNER DANS LA SIMILITUDE
ACTION, AMBITION, CONFIANCE	RAISON, PRUDENCE, PATIENCE, PERSÉVÉRANCE
STRATÉGIE DE LA PREMIÈRE FOIS	STRATÉGIE DU DÉJÀ-VU
STRATÉGIE DU BON DÉPART	STRATÉGIE DU BIEN FINIR

Figure 50 - Les deux stratégies de gestion du stress de la campagne 1995

Face à la complexité de la situation économique et sociale de la France, le véritable débat de la campagne présidentielle a bien été celui-ci :

– d'un côté, les hommes politiques convaincus d'avoir identifié dans la société française un besoin global de changement et qui l'ont proposé, avec plus ou moins de conviction, dans leur campagne. Chirac, en tête, a incarné cette volonté de changement et a accompli la performance d'apparaître pendant la campagne du premier tour, comme l'homme du changement, du vrai changement aussi bien par rapport à la gauche que par rapport à la droite balladurienne.

Autres adeptes du changement, pendant cette campagne, Hue, défendant l'espoir de choix nouveaux, de Villiers, Le Pen, Voynet et Laguillier.

– De l'autre côté, avec Balladur à leur tête, les hommes politiques qui, fidèles à leur bilan et à la voie tracée depuis deux ans, pensaient pouvoir imposer leur vue, en poursuivant la politique engagée, tout en l'adaptant, certes, mais avec des mesures spécifiques et prudentes pour ne pas bousculer la société.

Les moments forts du premier tour de la campagne, les formules choc et assassines pour brocarder l'adversaire politique, les slogans des présidentiables ont beaucoup tourné autour de l'affrontement entre ces deux démarches.

C'est Chirac qui taxait Balladur d'immobilisme et de conservatisme et s'en prenait à sa forme consensuelle de gouvernement et à sa marge de manœuvre trop étroite pour faire bouger la France. C'est Balladur et ses lieutenants qui s'en prenaient à

Chirac en le taxant de démagogie pour tous les changements ambitieux qu'il promettait de mettre en œuvre. Au plus fort de leur empoignade, Chirac disait aux baladuriens : « Les conservateurs taxent toujours ceux qui veulent changer quelque chose de démagogie parce qu'il leur semble que rien ne peut réellement bouger. », ou encore « En apparence... l'attitude d'Édouard Balladur, adepte des petits pas, des petits projets et des petites ambitions... permet d'éviter les écueils et les risques. En réalité, elle déplace les problèmes sans les traiter, elle use de soins palliatifs, voire de traitements placebo, là où il faudrait des médecines fortes pour enrayer le mal. »

Et Jospin, dans ce débat du premier tour ? Installé, à nouveau dans une position intermédiaire, due au fait qu'il lui fallait gérer au mieux l'héritage des quatorze années de mitterandisme. Lionel Jospin devait-il s'inscrire dans le débat changement/continuité ? Devait-il rompre radicalement avec cet héritage pour se placer en stratégie de la première fois, mais avec quelle crédibilité pour avoir cautionné, comme ministre, cette ère politique mitterandienne, ou bien devait-il prolonger l'œuvre accomplie, en se plaçant dans une stratégie du déjà-vu peu convaincante, compte-tenu du besoin légitime de changement après deux septennats socialistes successifs. Entre répudier et assumer, Jospin a choisi une position intermédiaire. Il a revendiqué un droit d'inventaire.

Cependant dès le soir du premier tour, à peine les résultats connus, Jospin sortira de cette relative réserve et annoncera sans hésitation, ni ambiguïté, mais avec une franche détermination, son choix. Il s'engouffre dans la voix du *vrai changement*, en troquant son ancien slogan « Avec Lionel Jospin, c'est clair » (information), pour un nouveau, beaucoup plus énergique, attractif et confiant : « Lionel Jospin, le président du vrai changement » (Action). Le positionnement, à présent, est vraiment clair. Jospin enfourche résolument le thème du changement. Mieux, il l'incarne dorénavant contre Jacques Chirac lui-même.

L'intelligence de l'homme politique consiste, pour une grande part, à identifier les métaprogrammes de l'inconscient électoral collectif pour se synchroniser sur eux. Cet inconscient est-il similitude ou différence, est-il aller vers ou éviter de, est-il action ou information, est-il présent ou futur... ?

Quels filtres cognitifs majeurs, l'électorat privilégie-t-il pour traiter la réalité économique et sociale et pour investir le temps ?

En conclusion, les métaprogrammes de la PNL offrent à l'homme politique un moyen subtil et puissant de se synchroniser globalement sur le plus grand nombre, sur un public très vaste, sur les Français en général. En effet, pour l'homme politique, l'échelle d'influence des métaprogrammes est... la nation toute entière. L'expertise du présidentiable dans ce domaine, est donc, on le comprend bien, indispensable.

La campagne présidentielle 1995 : synthèse

Nous allons réaliser cette synthèse en nous appuyant, d'une part sur la grille PNL d'analyse du comportement politique des candidats, et d'autre part, sur un sondage de la Sofres⁴¹ réalisé au lendemain du second tour des élections présidentielles et qui a permis d'élire Jacques Chirac, président de la République française. Sans aucunement présager de ce que sera concrètement son septennat, ce qui apparaît avoir été déterminant dans le succès de Jacques Chirac, c'est d'avoir su créer d'emblée, et le premier, une espérance de changement. Pour les spécialistes de la politique, l'échec de Balladur est dû, principalement et malgré tous ses efforts, au fait qu'il a incarné l'image de la continuité.

Le succès de Chirac est associé pour 2/3 de l'électorat à une volonté de changement et de réforme dans le pays. Cette volonté, il a manifestement su la capter et il a été élu pour conduire ce changement. Dès le début de la campagne, cela a donc été pour lui un atout essentiel. Plus qu'un engagement sur tel ou tel aspect spécifique (S) de son programme, c'est l'identification globale (G) des métaprogrammes dominants de l'électorat qu'il a su réaliser.

Voici la carte mentale de l'électorat sur laquelle Jacques Chirac s'est synchronisé :

CARTE MENTALE	ÉLECTORAT
GLOBAL	X
ACTION (volonté-détermination – dynamisme)	X
ALLER VERS (optimisme-vision)	X
DIFFÉRENCE	X
RÉFÉRENCE TEMPORELLE (avenir-futur)	X

Par ailleurs, le thème du changement a été volontairement traité par Jacques Chirac avec un filtre de la réalité positif, et avec un schéma cognitif de réussite favorisant une vision optimiste de l'avenir. À l'inverse, il n'a pas fait comme d'autres candidats, le choix du spécifique, de l'information, de la similitude, de l'éviter de, de la référence temporelle au présent et du filtre négatif de la réalité sociale et économique. Il a par ailleurs mené une bonne campagne de proximité

41. Ce sondage Sofres a été réalisé à l'intention du journal *Le Monde*, de l'émission télévisée *La Marche du siècle* et de la station de radio *France Inter*.

avec les électeurs, campagne qu'il a su anticiper et démarrer très tôt, bien avant ses adversaires. Manifestement, de ce point de vue, ses adversaires ont manqué de temps pour soigner leur campagne de proximité, et tout particulièrement, Lionel Jospin, dont le démarrage a été extrêmement tardif, et Édouard Balladur, longtemps gêné par sa fonction antagoniste de Premier ministre.

En termes de communication, on peut considérer que Jacques Chirac a fait la différence aux niveaux de synchronisation 1 et 3. Sa prestation, au niveau de synchronisation 2 et, plus particulièrement dans le choix des thèmes précis de campagne, est moins nette, plus hésitante. La caractéristique très globale de Chirac a limité ses engagements spécifiques. Bien qu'il soit resté très global dans l'ensemble de ses thèmes de campagne, il semble que ce choix, au final, se soit avéré judicieux. En effet, en se prononçant globalement et résolument dans sa campagne pour une mobilisation énergique contre le chômage, il a fait de ce choix prioritaire un élément de synchronisation puissant avec l'électorat. Les enquêtes et sondages ont fait apparaître que ce dossier du chômage était également jugé prioritaire par 92 % de l'électorat. Cependant, cette propension globale l'a manifestement empêché d'être plus convaincant sur des dossiers où l'argumentation spécifique était déterminante. Ce fut le cas du dossier de l'immigration, par exemple, où pourtant, 44 % de son électorat l'attendaient. Il est clair que sur ce terrain-là, il a laissé la place à... Jean-Marie Le Pen.

Lionel Jospin, à la différence de Jacques Chirac, a été beaucoup plus spécifique, beaucoup plus tourné vers les informations précises. Il a davantage diversifié ses thèmes de campagne et s'est beaucoup plus concentré sur les détails. C'est ainsi qu'il a traité avec précision de la réduction du temps de travail, de la moralisation de la vie publique ou de la réforme des institutions. Les propositions spécifiques des candidats dans les différents domaines, semblent avoir moins bien *pris* dans l'opinion que les grandes orientations globales. Même si son manque de spécificité lui a coûté des voix, le penchant très global de Jacques Chirac, lui aura été finalement dans l'ensemble profitable.

Ce qui nous amène en conclusion à oser une interprétation pour distinguer le comportement vis-à-vis de l'électeur en campagne présidentielle, de celui qu'il peut adopter en campagne municipale (fig. 51).

Dans le contexte d'inquiétude économique et sociale actuel, le Français en campagne présidentielle réagirait davantage en global, en aller vers, en visionnaire, en référence à un futur positif, et en campagne municipale il fonctionnerait plutôt en spécifique, en éviter de prendre des risques, en associé inquiet, et en référence à un présent négatif. Cette interprétation permettrait d'expliquer les résultats des élections municipales de juin 1995, où la concentration sur des préoccupations très spécifiques semble avoir davantage orienté les choix des électeurs.

CAMPAGNE MUNICIPALE	CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE
SPÉCIFIQUE	GLOBAL
ÉVITER DE	ALLER VERS
ASSOCIÉ	DISSOCIÉ
NÉGATIF	POSITIF
PRÉSENT	FUTUR

Figure 51 - Comportements électoraux et métaprogrammes

VII.2. MEETINGS ET DÉBATS TÉLÉVISÉS

La campagne électorale est une véritable épreuve physique, une course d'endurance dans laquelle le candidat doit démontrer chaque jour ses qualités mentales et comportementales s'il veut faire prospérer son capital de voix. Il n'y a pas de place pour la défaillance ou l'improvisation. La réussite doit être au rendez-vous de chaque visite de marché, de chaque rencontre publique, de chaque meeting.

La télévision est une épreuve supplémentaire qui s'est ajoutée ces dernières années à son parcours du combattant. Depuis la présidentielle de 1965 précisément, télévision et campagne présidentielle assument pleinement leur partenariat. Certains hommes politiques, comme Jean Lecanuet ont su très tôt utiliser leur talent de grand communicateur devant la caméra. D'autres ont eu plus de difficultés. Pour Jacques Chirac, en particulier, l'exercice télévisuel a longtemps été un exercice extrêmement périlleux. On l'a souvent décrit « raide comme un passe-lacet »⁴², ne sachant pas trouver le ton juste et le naturel qu'il dégage habituellement sur le terrain, trop technocrate, trop rigide, trop contrôlé dans certains cas, et au contraire trop agité dans d'autres.

Pour le candidat, communiquer de façon experte, nécessite en pleine campagne électorale d'être performant dans deux exercices particulièrement vecteurs de bonne image et pourvoyeurs de suffrages, les meetings et les débats télévisés. Pour réussir dans ces prestations le candidat, tel un sportif, doit les prévoir, les préparer et les simuler de la façon la plus précise possible.

Dans ces deux situations types, il doit savoir également contrôler ses comportements lorsqu'il est au cœur de l'action. Pour ce faire, il doit être capable de s'installer dans des états mentaux performants destinés à plaire, à séduire et à convaincre. Il lui faut être calme et serein, mais également se montrer énergique et battant, et enfin, exprimer de la confiance pour mieux la transmettre à l'électeur spectateur ou téléspectateur. On retrouve là, à nouveau, le fameux cocktail de la performance.

Pour réussir les simulations, pour se connecter aux états mentaux et aux comportements d'excellence, c'est-à-dire aux ressources personnelles positives, la PNL dispose de techniques puissantes : l'ancrage de ressources positives, les états associés, les états dissociés, la visualisation mentale, etc. Comment l'homme politique peut-il programmer l'excellence, ancrer en lui calme, énergie et confiance, exploiter ses ressources personnelles dans l'animation de ses meetings et lors de ses débats TV ? Grâce aux techniques de la PNL, il lui est possible d'optimiser la préparation et la gestion de ces deux types de prestation.

42. Cité par Laurent Fabius dans son ouvrage *Les Blessures de la vérité*, Flammarion, 1995.

La réussite d'un meeting ou d'un débat télévisé est en tous points comparable à la réussite d'une compétition sportive. Trois étapes organisent la réussite : avant, pendant et après.

Avant : la préparation

La réussite d'un meeting ou d'un débat TV nécessite une solide préparation car dans ces cas-là, comme dans bien d'autres « la préparation prime l'action ». Et la meilleure façon de vérifier que la préparation est au point, est de réaliser des simulations mentales les plus proches possible de la réalité à programmer.

La simulation mentale nécessite différentes étapes.

Recueil et stockage optimum des informations

Le recueil et le stockage des informations porte sur le contenu de l'intervention et sur l'endroit où se déroulera la prestation, ainsi que sur l'assistance qui sera présente. S'imprégner mentalement de toutes les conditions physiques, topographiques et sociales de la prestation réelle est absolument indispensable. Toutes ces informations sont donc essentielles à la qualité de la préparation et à la réussite de la prestation.

Dans sa préparation du face à face télévisé qui l'opposa à Jacques Chirac, le 2 mai 1995, Lionel Jospin se fit aider d'une cinquantaine de personnes qui, réparties en quatre groupes lui préparèrent les fiches du débat. Par ailleurs, tous les matins, à l'approche du débat, il s'entraînait avec trois de ses conseillers à la confrontation. Laurent Fabius confie dans son ouvrage *Les Blessures de la vérité* que lors du fameux débat télévisé qui l'opposa à Jacques Chirac en octobre 1985, il avait négligé cette préparation mentale. Il ne lui avait pas consacré assez de temps et n'avait pas assez préparé son contenu : « Trop sûr de moi, et contrairement à la recommandation de plusieurs de mes proches, je m'étais rendu juste avant la confrontation, en Polynésie, afin d'assister à un tir nucléaire. Bien qu'effectué en Concorde, le voyage fut fatigant, et il contribua à m'extraire de l'ambiance préparatoire, déterminante dans ce genre de circonstances. Quelques heures après mon retour, un dimanche soir, le débat eut lieu. [...] »

Je portais un costume beige clair, sous l'influence de mon récent séjour à Mururoa, couleur qui détonnait complètement à l'écran pour un débat politique d'un tel enjeu. J'avais réfléchi préalablement à quelques scénarios. Mais, trop confiant sans doute, comme je l'ai été à quelques épisodes importants de ma vie, je n'avais imaginé qu'une version trop favorable de notre discussion. Je me faisais de Jacques Chirac l'image d'un agité, alors que je suis pour ma part d'un naturel calme. J'avais pensé qu'il suffirait de quelques mots, voire de quelques interruptions de ma part pour que transparaisse cet énervement d'un côté, ce calme de l'autre. La réalité se montra différente. »

Même si un débat télévisé ne dure qu'une heure trente, la préparation doit prendre tout son temps. Il faut être prêt mentalement à l'affrontement et sûr de ses scénarios, dans le plus précis de leurs détails.

Ainsi, connaissez-vous le journaliste qui animera le débat ? Connaissiez-vous les personnalités qui seront invitées à votre émission, détracteurs ou partisans, dont la présence peut être déstabilisante ou stimulante ? Êtes-vous informé des conditions dans lesquelles se déroulera exactement le démarrage du meeting ou du débat ?

L'essentiel de cette étape consiste donc à recueillir le maximum d'informations spécifiques et objectives nécessaires à l'habillage du scénario mental de votre prestation, au plus près possible de ce qu'elle sera dans la réalité. Vous serez alors en mesure de la répéter mentalement et donc de la préparer, de façon idéale, dans le moindre détail de son déroulement prévisible.

Le contenu de l'intervention verbale doit être lui aussi soigneusement préparé, mentalement répété et physiquement simulé. La mémorisation de certains passages-clés de votre intervention, destinés à séduire, à convaincre, à surprendre ou à déstabiliser, est absolument indispensable pour ménager les effets souhaités de surprise, de dramatisation, de déstabilisation ou d'humour. Pour optimiser la mémorisation, le visuel agrandira le texte de son intervention, l'auditif l'enregistrera, et tous, kinesthésique compris, la joueront, la simuleront.

Le programme mental de simulation (PMS)

Conditions préalables

Pour réaliser une simulation mentale de qualité, il convient de créer au préalable des conditions favorables. La simulation mentale doit se dérouler dans un endroit confortable. Ce lieu confortable peut être votre bureau professionnel à un moment propice de la journée, lorsque votre téléphone est filtré, vos rendez-vous en stand-by et que vous disposez de dix à quinze minutes entièrement à vous. Ce lieu peut être également votre bureau ou votre salon, à votre domicile, s'ils peuvent bénéficier des mêmes conditions de confort que les conditions précédentes.

Le confort peut être celui de votre fauteuil dans lequel vous pouvez accéder rapidement à de la détente. Cette détente, vous pouvez l'amplifier avec une ancre musicale de calme (jazz, musique classique, etc.).

Le lieu, le siège et la musique sont, en fait, des ancrages de calme dont l'empilage amplifie l'état de confort mental et crée les conditions propices à une visualisation mentale de qualité.

La visualisation mentale

- VMD1, VMD2, VMD3,... , VMDX

La visualisation mentale dissociée de la prestation est répétée plusieurs fois, jusqu'à ce qu'elle vous apparaisse conforme à l'objectif que vous vous êtes fixé, dans

la situation concrète ou l'intervention aura lieu. Compte-tenu de la construction progressive de la prestation, la visualisation mentale dissociée nécessite de nombreuses séquences régulièrement optimisées de VMD, et peut être pratiquée durant plusieurs jours. Lorsque VMD donne lieu à une prestation achevée et réussie (VMDX), il est alors temps de passer à la phase VMA.

- VMA1

La séquence VMA peut à présent être répétée pour programmer la prestation selon le modèle pré-établi en VMD.

- VMA2 (Pont sur le futur)

La séquence VMA est projetée dans le futur à la date précise du débat ou du meeting, de façon à optimiser l'adéquation avec la situation réelle où se déroulera la prestation (environnement physique et social).

La simulation mentale peut être répétée jusqu'à deux ou trois fois par jour, tout au long de la semaine qui précède le meeting ou le débat télévisé. Elle doit être systématiquement répétée la veille au soir et le jour même (le matin au réveil, pendant la toilette, sous la douche, pendant le trajet voiture...). Cette simulation mentale enfin, doit être systématiquement alternée (la loi de l'alternance) avec une simulation réelle (une fois par jour pendant la dernière semaine) pour en accroître l'efficacité.

Pendant : la gestion proprement dite

Juste avant de démarrer l'intervention

Juste avant de démarrer l'intervention, il convient d'ancrer du calme, c'est indispensable à la maîtrise de la situation et à la gestion du stress provoqué par l'enjeu. Comment ? Grâce essentiellement à la respiration abdominale, ancrage qui apporte tout le calme, la tranquillité et la sérénité nécessaires au démarrage d'un meeting ou d'un débat télévisé.

Il convient également d'ancrer la confiance, car dans les deux cas, meeting ou débat télévisé, l'enjeu pour le candidat est de taille, et les conséquences d'une contre performance, extrêmement préjudiciables. Pour installer la confiance, plusieurs moyens sont conseillés. Les images ressources, ces images de succès contenues dans vos STRATEX, sont déjà stockées dans votre mémoire. Elles peuvent donc être rappelées pour libérer la dose de confiance qu'elles contiennent.

L'activation des croyances positives stimule également la confiance.

L'énergie enfin, complète utilement ce cocktail d'états mentaux performants (EMP). Là, les ancrages kinesthésiques sont conseillés. Le poing serré du tennisman peut être utile à l'homme politique. Il peut être relayé par les phrases-starter qui déclenchent l'action. « GO ! ».

L'intervention proprement dite

Dans l'action, la simulation mentale de la phase précédente fait son œuvre et déroule le programme de l'intervention, étape par étape. De plus, tout au long de l'intervention, l'activation d'ancrages kinesthésiques est vivement conseillée. D'une part elle facilitera le maintien et l'optimisation des états mentaux d'excellence. D'autre part, dans la prise de parole en public, qu'il s'agisse d'un meeting ou d'un débat télévisé, le langage du corps joue un rôle déterminant. Pour cette raison, les ancrages corporels sont tout particulièrement recommandés.

Au cours du débat télévisé, les mains détendues, posées à plat et immobiles sur la table d'interview permettront de créer le calme recherché. Cette ancre des mains pourra être activée au moment où par exemple, l'orateur souhaite maîtriser calmement son propos ou renvoyer de lui une image de calme, en réaction à la tentative de déstabilisation d'un adversaire agressif.

Dans le même temps, pour compléter son cocktail d'états mentaux performants, l'orateur maintiendra fermement ses pieds à plat sur le sol. Cet ancrage corporel permettra d'apporter l'équilibre, l'énergie et l'assurance nécessaires à la conviction qu'il veut affirmer dans ses propos.

Il convient à tout prix d'éviter les jambes repliées sous soi, qui privent de stabilité, ou à l'inverse, le tremblement des jambes sur le sol, qui affiche une excitation de mauvais aloi, ce dont Jacques Chirac, à une certaine époque, était coutumier. L'énergie, oui, l'excitation, non. Pour exprimer l'énergie en public, il est préférable de ponctuer ses propos d'une gestuelle ample et rythmée ou de l'accompagner d'une mimique du visage, riche et contrastée, parfaitement synchronisée avec le contenu verbal des propos.

Ces derniers ancrages sont particulièrement utiles lors des meetings où l'orateur, du début à la fin de son intervention doit être capable de diffuser son énergie dans le public, depuis les groupies du premier rang, jusqu'aux sceptiques, installés au dernier rang de la salle.

Les ancrages du corps sont donc des outils privilégiés de contrôle de l'état mental au cours de l'intervention. Il faut donc les utiliser.

Dans le cas des débats télévisés, les gros plans sur le visage de l'orateur sont fréquents. La maîtrise du mouvement des yeux est donc essentielle. Attention aux kinesthésiques ou aux adeptes du dialogue interne qui ont tendance à abuser du regard orienté en bas à droite ou à gauche. Ce n'est pas du meilleur effet sur le téléspectateur qui peut, au bout d'un moment, avoir la fâcheuse impression de ne pas être regardé en face. Quand on sait à quel point le contact visuel est important dans la communication et dans la stratégie d'influence positive, il faut absolument veiller à maintenir ce contact. Pour cela, il convient régulièrement de se dissocier, de s'observer de l'extérieur, pour rétablir le contact visuel lorsque celui-ci est rompu.

Ces ancrages corporels et ce contact visuel doivent évidemment être intégrés dans la simulation mentale traitée précédemment.

Ancrages corporels et contact visuel nous installent dans la sphère du physique, restons-y. L'apparence vestimentaire a également toute son importance. Jacques Chirac et Lionel Jospin y ont apporté, tous deux, un soin particulier pendant la campagne 1995. Le look vestimentaire optimise considérablement la part non verbale de la communication. Pour cette raison, il convient de s'en préoccuper. Mais attention, si l'image vestimentaire est un signe de synchronisation avec l'auditoire, elle doit également se trouver en parfaite adéquation avec la densité intérieure du personnage. Il y va de sa congruence et de sa crédibilité auprès du public. Alors, vigilance.

Dans le cas spécifique du débat télévisé, au cours de l'intervention l'homme politique doit savoir jouer non seulement de la synchronisation, mais également de la désynchronisation avec son adversaire. En effet, chacun cherchant à prendre le dessus sur son adversaire, les tentatives de déstabilisation sont fréquentes. Les célèbres face-à-face Fabius-Chirac et Chirac-Mitterand l'ont bien démontré.

Il convient donc d'être averti des possibilités PNListiques de créer la déstabilisation ou d'y réagir. La meilleure déstabilisation intervient lorsque sur un même thème de discussion où un certain accord est partagé sur le traitement d'une question, et où la synchronisation posturale est de qualité, l'un des deux adversaires rompt cette symétrie harmonieuse de la communication et pose une question piège qu'il tenait en réserve et l'accompagne d'une rupture brutale de la synchronisation posturale. Comment réagir à cette tentative de déstabilisation ? Impossible, si on n'y est pas préparé. La solution est dans le kit *Parade-agression*. Il convient tout d'abord de switcher dans du calme. L'ancrage respiration abdominale est tout à fait indiqué à ce moment là, en même temps qu'est maintenu le contact visuel avec l'adversaire, qui est évidemment à l'affût du moindre trouble, de la moindre nervosité ou perte de contact. Rétablir la synchronisation posturale est également nécessaire pour rétablir la communication que l'adversaire souhaite rompre. Il faut donc retrouver l'effet miroir. Il est temps de reformuler la question de l'adversaire. L'intérêt de cette reformulation est double. D'une part, l'adversaire se trouve décontenancé de réentendre son propre point de vue alors qu'il s'attendait à un silence embarrassé ou à un propos défensif. D'autre part, la reformulation offre un minimum de recul et de temps pour élaborer son argumentation, préparer une parade ou déstabiliser à son tour.

Après

D'un meeting à l'autre, d'un débat télévisé à l'autre, il convient d'utiliser dans l'intervalle, le programme mental de correction (PMC) qui permet d'optimiser chacune de ses prestations, de progresser de manière continue, de se professionnaliser sans cesse davantage tout au long de la campagne.

Dans son ouvrage autobiographique *Les Blessures de la vérité* Laurent Fabius est revenu sur le fameux débat qui l'opposa en 1985 à Jacques Chirac. Dans cet ouvrage, il utilise le programme mental de correction avec des années de recul, pour identifier de façon objective, les erreurs commises lors de sa prestation, et les corrections à mettre en œuvre :

- raisonnement mal bâti,
- gestes excessifs,
- gestes insuffisants,
- présentation,
- les « heu... heu » précédant certaines phrases.

Compte-tenu des moyens exceptionnels mis en œuvre, et des énormes enjeux qui se jouent lors d'une campagne électorale présidentielle, ce type de campagne peut vraiment être considéré comme le prototype de la communication politique experte.

Tout ce qui vient d'être illustré, grâce à l'actualité de la campagne présidentielle 95, peut donc être scrupuleusement modelé pour quelque action politique que ce soit. Élection municipale, régionale ou présidentielle, c'est l'échelle et le niveau de la compétition qui change, voilà tout ! L'expertise, quant à elle, est toujours la même, et c'est la PNL qui en détient les secrets.

Et après les grandes envolées de la campagne, vient le retour aux réalités. Et l'électeur supporte mal alors, le quotidien de ses difficultés et de ses frustrations spécifiques. Mais cela est une autre histoire !

CONCLUSION

Nous voici arrivés au terme du voyage qu'avec la PNL nous avons entrepris. Grâce à elle, nous avons traversé les cinq continents du sport, de l'entreprise, de l'école, de la santé et de la politique. Chacun de ces continents nous a invité à un voyage riche de découvertes et d'enseignements.

D'ailleurs, ce voyage, chacun de nous est en train de le faire, l'a déjà fait ou s'apprête à le faire.

Nous sommes tous, en effet, passés par l'école ou alors nos enfants y sont encore ou vont y entrer.

Nous exerçons tous une activité professionnelle, sommes sur le point de l'exercer ou en recherche d'emploi.

Nous faisons tous du sport ou rêvons d'en faire ou nos enfants vont en faire.

Nous avons tous le souci de notre santé et de celle de nos proches.

Et la politique enfin, tous, nous la faisons ou la subissons.

Et bien, dorénavant, dans chacun de ces domaines et dans l'addition de tous, grâce à la PNL, nous saurons quoi faire pour aller soi-même vers l'excellence et pour conduire les autres vers la réussite.

Que la P.N.L. soit avec vous !

P.N.L. Trois initiales magiques qui laissent libre cours aux imaginations débridées...

GLOSSAIRE

ACCOMODATION

Mode de traitement personnel de l'information qui modifie les schémas cognitifs de l'individu pour les rendre compatibles avec la réalité objective extérieure.

ANCRAGE DE RESSOURCES

L'ancrage de ressources est une technique de gestion des états mentaux. Elle permet au sujet de s'installer dans l'état mental le mieux adapté à la situation dans laquelle il souhaite s'impliquer. La technique crée une liaison fonctionnelle entre un stimulus (visuel, auditif et/ou kinesthésique) et une réponse mentale appartenant à la trilogie des états mentaux performants (EMP): le calme, l'énergie et/ou la confiance. En activant le stimulus, on peut ainsi, à volonté, déclencher rapidement la réponse mentale recherchée.

ASSIMILATION

Mode de traitement personnel de l'information qui adapte la réalité objective extérieure aux schémas cognitifs de l'individu.

ASSOCIE

Être associé, c'est être mentalement et physiquement en contact avec ses émotions, ses sensations et ses sentiments. La modalité kinesthésique est, dans ce cas, particulièrement sollicitée, d'une part, à travers le langage utilisé et, d'autre part, à travers la participation du corps (postures et gestes expressifs).

AUDITIF

Relatif à la faculté d'apprendre et de communiquer. Quand le sens auditif est dominant chez une personne, elle a tendance à privilégier le traitement auditif des informations, aussi bien pour les transmettre, que pour les apprendre.

CHANGEMENT D'HISTOIRE DE VIE

Le changement d'histoire de vie est une technique de déprogrammation, destinée à rompre un cycle d'échecs, d'abandons ou de conflits dont la reproduction semble être le fait d'un programme particulièrement actif. Ce dernier est donc modifié, de façon à interrompre la répétition des conséquences défavorables et à transformer l'issue négative en issue positive.

COGNITIONS

Les cognitions ou événements cognitifs correspondent à des comportements qui, à la différence des comportements ouverts, c'est-à-dire, visibles, observables et externes, sont couverts, c'est-à-dire, internes et invisibles. Il s'agit essentiellement, des systèmes de pensées, des auto-verbalisations, du dialogue interne, du monologue intérieur, des systèmes de croyances et des images mentales qui précèdent, accompagnent ou suivent le comportement moteur et les réponses émotionnelles.

CROYANCE

Affirmation donnée comme vraie par la personne qui possède cette croyance. Les croyances s'appliquent à soi, aux autres et au monde en général. Elles peuvent être stimulantes, ou au contraire, limi-

tantes. Dans tous les cas, elles orientent notre perception des choses et des personnes, guident nos actions et nos comportements dans un sens prédéterminé, négatif ou positif.

DÉSACTIVATION

La désactivation d'ancrage consiste à inhiber l'effet d'une ancre négative. Cette technique permet ainsi de réduire partiellement ou d'éteindre complètement la réponse mentale et le comportement limitants provoqués par cette ancre.

DÉSENSIBILISATION SYSTÉMATIQUE

Particulièrement efficace dans le traitement des états anxieux, la désensibilisation systématique est basée sur le principe de l'association de deux composantes contradictoires.

Le sujet est installé dans un état de relaxation, pendant que le «trainer» évoque, dans le détail, la situation-stimulus perturbante, génératrice de stress et d'anxiété. La vertu thérapeutique de cette technique réside dans le principe même de cette association, que les spécialistes nomment: l'inhibition réciproque.

DISSOCIÉ

Etre dissocié, c'est prendre de la distance, mentalement et physiquement par rapport à ses sensations, ses émotions et ses sentiments. Cela implique, dans la communication avec autrui, une certaine retenue émotionnelle, un contrôle de la participation physique (postures et gestes) et un langage davantage saturé en prédicats visuels et auditifs, qu'en prédicats kinesthésiques.

DISSOCIATION

La dissociation est une technique qui installe le sujet dans un état mental dissocié. Il s'agit d'une technique de visualisation mentale qui amène à prendre du recul sur soi et à s'observer mentalement comme le spectateur tranquille et attentif de soi-même.

E.M.P.

L'EMP est un État Mental Performant dont la présence est indispensable à la préparation et à l'accomplissement d'une action réussie. Trois catégories d'EMP combinent leurs effets positifs pour engendrer la réussite: le calme, l'énergie et la confiance.

EMPATHIE

Attitude d'ouverture et d'acceptation envers autrui, l'empathie permet de se mettre à la place de son interlocuteur et donc de pénétrer à l'intérieur de son univers subjectif. L'empathie illustre la capacité d'attribuer des pensées et des états mentaux à autrui. Elle donne du sens à la communication interpersonnelle et aux relations sociales.

EMPILAGE D'ANCRE

La technique de l'empilage consiste à connecter la même ancre à plusieurs états mentaux performants ou E.M.P. L'empilage d'ancrage favorise donc la fabrication et l'activation de véritables cocktails d'états mentaux performants.

EXCELLENCE

Capacité à mobiliser en soi ou chez autrui, les ressources, les comportements et les stratégies qui permettent d'atteindre l'objectif ambitieux, préalablement fixé. L'excellence va dans le sens du progrès, de l'évolution, de la promotion et de la réussite. Le modelage de l'excellence consiste à reproduire les contingences du succès, en s'inspirant de son propre modèle ou de celui d'autrui.

FONCTIONNEMENT MENTAL

Chacun de nous traite l'information qu'il perçoit, de façon strictement individuelle, en fonction de différents filtres personnels et fonctionnements mentaux spécifiques, qui lui font interpréter la réalité sur un mode plutôt que sur un autre. Décoder ainsi, son propre mode d'emploi est indispensable à une connaissance approfondie de soi-même. Décoder le mode d'emploi de son interlocuteur est, par ailleurs, un atout considérable dans la communication. Pour comprendre comment l'interlocuteur fonctionne dans un contexte donné, il suffit de l'écouter parler. Son discours livre les fonctionnements mentaux privilégiés qu'il utilise.

GÉNÉRATEUR DE COMPORTEMENT NOUVEAU

Le générateur de comportement nouveau est destiné à faconner, à implanter, à faire acquérir à un individu, un savoir-faire, un comportement préalablement absents de son répertoire comportemental. Ce comportement peut être verbal et/ou non verbal. Pour l'installer, la technique utilise abondamment la visualisation mentale.

KINESTHÉSIQUE

Relatif à la capacité de ressentir et d'exprimer des sensations, des émotions et des sentiments. C'est sous leur influence directe que le sujet à dominante kinesthétique s'exprime, agit et réagit. Son langage est saturé de prédicats kinesthésiques et accompagné d'une forte participation corporelle. Ses gestes parlent pour lui.

MÉTAMODÈLE

Modèle linguistique issu des travaux de Chomsky, le métamodèle montre comment les mots utilisés dans le discours d'un individu limitent, généralisent ou déforment la restitution orale de ses expériences, de ses actions et de son vécu. Le métamodèle offre des outils qui facilitent le recueil précis des informations restituées.

MÉTAPHORE

Jeu verbal analogique présentant une idée (ou une situation) peu porteuse de sens et de dynamisme, sous la forme d'une autre idée plus riche de sens et plus stimulante. La métaphore s'adresse au cerveau droit et permet de capter intuitivement, ce qui demeurerait obscur au niveau rationnel.

MÉTAPROGRAMME

Idem FONCTIONNEMENT MENTAL.

MODELAGE

Le modelage est une méthode d'apprentissage par imitation de modèle. Il peut s'agir d'auto-modelage, et dans ce cas, le modèle-expert est emprunté à soi-même, issu d'une prestation que l'on a particulièrement bien réussie (Cf. STRATEX) et que l'on souhaite reproduire. Dans d'autres cas, le modèle-expert est externe à soi et emprunté à autrui.

Dans les deux cas, le modelage utilise de façon parfaitement complémentaire, les deux modalités associée et dissociée de la visualisation mentale.

PERFECT DAY

Perfect day constitue le modèle d'une journée type réussie. Perfect day associe la réussite de sa journée professionnelle et celle de sa journée privée, et intègre le principe régulateur des SAS (Cf. SAS).

PMC

Le programme mental de correction ou PMC favorise une gestion systématisée des erreurs et des échecs. Au cours du programme mental de correction qui utilise les deux modalités dissociée et associée de la visualisation mentale, les erreurs et les échecs sont retraités de façon à programmer, à leur place, de la réussite.

PONT SUR LE FUTUR

Technique de simulation et de programmation, le pont sur le futur consiste à projeter mentalement l'apprentissage d'un nouveau comportement ou d'un comportement expert, dans la situation à venir où le sujet souhaite le mettre concrètement en oeuvre.

PROGRAMMATION

Processus mental qui opère par mécanismes cognitifs (pensées, croyances, images mentales...). La programmation mentale simule et mémorise le comportement de réussite que le sujet s'apprête prochainement à mettre en oeuvre, dans un contexte physique et social bien défini.

RECADRAGE DE SENS

Le recadrage de sens transforme, par différents moyens verbaux (arguments logiques, humour, métaphore,...), la perception négative et limitante d'une situation, en perception positive ou stimulante.

SAS

Les SAS permettent de rythmer harmonieusement le temps de la journée professionnelle et de la journée privée. Ils permettent de gérer efficacement le passage d'une activité à une autre, d'un contexte à un autre, du contexte professionnel au contexte privé et inversement. Ils optimisent ainsi le démarrage d'une nouvelle séquence. Le SAS offre, en définitive, une gestion harmonieuse, économique et efficace de son temps et de ses multiples activités.

SCHEMA

Structure mentale inconsciente et stable, stockée dans la mémoire à long terme, le schéma explique l'organisation mentale singulière et la régularité des actes d'un individu. Le schéma correspond à un style de perception de la réalité, ainsi qu'à une vision caractéristique et pré-déterminée du monde et des hommes.

STRATEX

STRATEX se définit comme l'expérience de référence dans un contexte donné. STRATEX est caractérisée par le haut niveau de performance atteint dans l'expérience et par la qualité de la stratégie mise en oeuvre pour atteindre ce résultat. STRATEX, pour toutes ces raisons, recèle une méthodologie du succès, reproductible, un réservoir à ressources et un stock de croyances positives sur soi, sur autrui ou sur le monde en général.

SUBMODALITÉ

Dans un registre sensoriel global donné, visuel, auditif ou kinesthésique, la submodalité spécifie dans l'ultime détail et dans la plus extrême précision, les caractéristiques de l'image, du son ou de la sensation concernée.

SUPER-K

Les SUPER-K sont les sensations et les états mentaux d'excellence qui précèdent et accompagnent la réussite dans un contexte donné. Les identifier avec précision facilite leur reproduction et favori-

se ainsi, la création des conditions mentales optimum de succès. Les techniques d'ancrage de ressources sont tout particulièrement indiquées pour installer ces SUPER - K.

SWICH

Le swich est une technique de commutation, du registre sensoriel visuel, interne et négatif, au registre sensoriel visuel, interne et positif. Cette technique consiste à remplacer une image mentale négative à effet invalidant par une image mentale positive, à effet stimulant.

SWITCH

Le SWITCH est une stratégie d'excellence qui favorise le passage et le changement rapides d'un état mental à un autre. Le switch permet ainsi de se placer dans l'état mental exactement approprié au contexte de la situation et au moment de l'action.

SYNCHRONISATION

La synchronisation permet à un individu d'établir un rapport de qualité avec son interlocuteur. Dans ce rapport, interviennent tous les modes de communication, verbal, non verbal et mental. En reflétant les principales caractéristiques non verbales, verbales et mentales (technique du miroir) de l'interlocuteur, la synchronisation favorise la mise en phase avec autrui.

TRAINING MENTAL

Techniques et méthodes utilisées pour favoriser la meilleure gestion mentale possible de l'action, quelle qu'elle soit. Ces moyens mentaux sont extrêmement variés, depuis les techniques psychocorporelles jusqu'aux techniques les plus sophistiquées sur le plan cognitif.

VAKO

L'expression VAKO regroupe l'ensemble des canaux sensoriels utilisables par l'individu pour traiter l'information interne (en soi) ou externe (dans l'environnement). V pour Visuel, A pour Auditif, K pour Kinesthésique et O pour Olfactif et Gustatif.

VISUEL

Relatif à la capacité de voir et d'observer. Un sujet à dominante visuelle prend ses décisions et agit à partir des images et des représentations mentales qu'il a stockées dans sa mémoire. Son discours est saturé en prédicats visuels.

VMA

La VMA ou Visualisation Mentale Associée génère des séquences d'imagerie visuelle au cours desquelles vous vivez ou revivez, en simulation mentale, une action ou une expérience. Totalement acteur dans la VMA, vous êtes à même de ressentir des émotions et des sensations fortes. La dimension kinesthésique interne est particulièrement présente dans la VMA.

VMD

La VMD ou Visualisation Mentale Dissociée génère des séquences d'imagerie visuelle au cours desquelles vous vous voyez dans le film mental que vous fabriquez, comme le spectateur de votre action. Cette position d'observateur privilégié de vous-même vous place dans la meilleure position possible pour modifier ou corriger certains aspects de votre comportement gestuel ou verbal. La dimension visuelle externe est particulièrement présente en VMD.

Cet ouvrage, *La PNL appliquée*, se situe dans le prolongement des travaux de l'auteur sur la réussite. La PNL diffuse aujourd'hui largement ses connaissances qui restent cependant, trop théoriques, selon l'auteur. *La PNL appliquée* est un ouvrage original dans la mesure où il prend résolument le parti de présenter l'autre PNL, la PNL opérationnelle, la PNL de terrain, la PNL du quotidien, la PNL que fertilisent la richesse et la vitalité de ses différents champs d'application.

Guy Missoum développe ici ses applications de prédilection : le sport, l'entreprise et l'école. Il élargit le champ de ces applications à deux autres domaines déterminants de notre existence, la santé et la politique.

La PNL appliquée vous permettra de gérer avec davantage d'efficacité et de méthode votre potentiel et vos performances afin de les améliorer au moyen des techniques d'entraînement mental les plus puissantes. Elle vous permettra également d'optimiser vos relations avec autrui et vos habiletés sociales. Elle favorisera l'optimisation de votre comportement, de votre savoir-faire, de votre expertise et de votre professionnalisme dans le domaine de la communication, qui est devenue aujourd'hui, l'un des premiers vecteurs de l'excellence personnelle et professionnelle.

Guy Missoum, est psychologue, Docteur en psychologie et lauréat du prix Psychologie 1987. Formé à l'hypnose ericksonienne, psychologue du comportement et Master P.N.L., il s'est très tôt spécialisé dans la psychologie de la réussite et dans l'optimisation des ressources humaines. Il applique ses concepts, ses techniques et ses méthodes aux sportifs de haut niveau (il a dirigé le laboratoire de psychologie du sport de l'INSEP de 1983 à 1990), aux professionnels de l'entreprise (il est consultant, conseil et formateur en entreprise, intervenant à l'ENA depuis 1990) et aux enfants à l'école, où il a enseigné et mené des recherches psychopédagogiques, pendant des années. Il est également l'auteur de nombreux travaux scientifiques, publications et ouvrages consacrés à ces thèmes.

