

DOSSIER P.N.L.

Parlez-vous « Programmation neurolinguistique » ?

PNL : trois lettres qui ne laissent pas indifférent. Les raisons d'y adhérer ou de la rejeter sont en effet aussi nombreuses que les organismes qui proposent des formations spécifiques... Gros plan.

Pascale Poncelet - Dossier du 23/02/01

.....

Née à l'université de Santa Cruz en Californie dans les années 70, la PNL - pour Programmation neurolinguistique - débarque en France dans les années 80.

Avec un intitulé aussi « crypté », voire abscons, qui aurait misé un sou sur l'avenir de cette technique, au confluent de la psychologie et du management ? Pas grand monde. Et pourtant, depuis vingt ans, La PNL a fait son trou dans le domaine mouvant des ressources humaines.

Technique manipulatrice pour les uns, moyen différent d'aborder l'altérité pour les autres, la PNL est une réalité qu'il est devenu difficile d'ignorer. Mais au fait de quoi s'agit-il exactement ? Que recouvre ces trois lettres mystérieuses ? Et dans quelle mesure peut-elle être utile à l'entreprise ?

Une chose est sûre, en tout cas, elle est pratiquée par de nombreux cadres, managers ou employés, à l'instar de Patrice Moine d'Avendi ou de Françoise Bouic de Cofinoga. Coaching ou stages de formation, les moyens d'appréhender cette technique de psychologie sont variés et poursuivent des objectifs différents. Les enseignements qu'en tirent leurs participants sont eux aussi contrastés. Pour vous aider à y voir plus clair et à parler PNL, petit décryptage de cette technique à la mode.

..... Sommaire du dossier

La PNL, kesako ?	2
La PNL au service de l'entreprise	3
Le coaching, voie royale de la PNL.....	4
De l'intérêt de se former à la PNL.....	5
Cas d'entreprise	6

La PNL, kesako ?

.....
par Pascale Poncelet
mis en ligne le 29/05/01
(extrait du n° 179)

PNL pour Programmation neurolinguistique. Le terme est plutôt barbare et ne renseigne pas vraiment sur son contenu. De quoi s'agit-il exactement ? Si les définitions concernant cette technique de psychologie s'accordent, les avis sur la question sont, eux, partagés. Convaincu ou non par la PNL ? A vous de trancher, en connaissance de cause.

Pour la PNL, chaque être humain est un " système " où le corps (les comportements moteurs), le coeur (les émotions ou états internes) et l'esprit (la pensée et le langage) forment un tout et s'influencent mutuellement. Le vocable de programmation neurolinguistique veut exprimer l'idée que les émotions, les comportements, le langage, les attitudes d'une personne face à une situation donnée sont la résultante de " programmes " élaborés par elle-même tout au long de sa vie et qui lui sont spécifiques. Le fonctionnement de ce système a toujours une cohérence interne. Aucun comportement n'est gratuit : même dans le cas d'une réaction agressive ou peu appropriée, il s'agit nécessairement de la meilleure solution que la personne ait trouvée à un moment donné, en raison de son fonctionnement, de ses " programmes ", pour répondre au stimulus de son environnement.

" Avant que je suive un stage, la PNL me paraissait très rébarbative, notamment à cause du vocabulaire. Finalement, une fois que l'on a admis que le cerveau est un ordinateur qui traite l'information selon des filtres propres à chaque individu, mais dans lesquels on peut identifier des sous-groupes, la méthode est beaucoup plus humaine que le sigle ne le laisse supposer ", résume Lucie Hergès, secrétaire de direction dans une grande entreprise de chimie.

Un label de qualité pour éviter les dérives

Mais la PNL n'a pas que des défenseurs. Elle suscite de nombreuses polémiques depuis son

" importation " en France dans les années 80. Elle sent même le soufre pour certains, qui l'ont accusée d'être proche des sectes, lesquelles n'hésitent pas à s'inspirer de ses méthodes. Pierre Arthapignet, chef d'entreprise et consultant à Bordeaux, avoue donc " ne plus prononcer le mot PNL en entreprise, tant son image est mauvaise ".

Pour lutter contre les charlatans, un label de qualité (NLPNL) a été mis en place, qui garantit les compétences des organismes de formation. Mais ces organismes formant aussi bien des particuliers, des thérapeutes, des formateurs, des coaches que des salariés d'entreprise à la PNL, le label ne garantit hélas pas que l'organisme ait une réelle connaissance pratique du monde de l'entreprise et de ses problèmes. Pour le reste, comme pour toute technique en ressources humaines, l'utilisation de la PNL dépend des intentions et de l'" éthique " de son utilisateur...

Lexique : les mots clés

- **Ancrage** : très utilisé dans le sport de haut niveau, consiste à mémoriser corporellement un état émotionnel positif afin de pouvoir y faire ensuite appel à volonté.

- **V.A.K (visuel, auditif ou kinesthésique)** : exercice qui vise à repérer le canal sensoriel de perception que privilégie une personne pour capturer l'information.

- **Croyances** : opinions, préjugés très ancrés chez un individu qui influencent inconsciemment son langage, son comportement, etc., et peuvent limiter son action ou l'atteinte d'objectifs.

- **Méta modèles** : omissions ou généralisations apparaissant dans le langage d'un individu, qui sont liées à ses croyances, sont implicites pour lui mais sont sources d'incompréhension pour son interlocuteur.

- **Positions de perception ou ancrages spatiaux** : exercices qui consistent à revivre une situation conflictuelle en se plaçant successivement (mentalement, mais aussi physiquement) à sa propre place, à la place de son interlocuteur, puis à celle d'un observateur neutre.

- **Synchronisation** : observation fine des gestes, postures, expression et tonalité de la voix de son interlocuteur et, si besoin, adoption d'attitudes similaires pour le mettre en confiance.

La PNL au service de l'entreprise

.....
par Pascale Poncelet
mis en ligne le 29/05/01
(extrait du n° 179)

Apprendre à mieux se connaître et à mieux connaître les autres, tel est l'objectif premier de la programmation neurolinguistique. Le but : parvenir à mieux gérer son stress et celui de son interlocuteur. L'application de cette technique dans l'entreprise n'est donc pas dénuée de sens, particulièrement lorsqu'on est appelé à manager des équipes...

Partant de la conception selon laquelle l'être humain est un " système ", Grinder et Bandler, les " pères " américains de la PNL, ont créé des outils qui permettent à un individu de décoder son propre fonctionnement (ses " programmes ") et ceux de ses interlocuteurs. Pratiquer la PNL consiste tout à la fois à cesser d'interpréter le comportement ou les paroles d'autrui selon ses propres " filtres ", à prendre conscience qu'il existe d'autres types de fonctionnement tout aussi valables pour leur " propriétaire " et tout aussi cohérents... pour finalement s'entraîner à utiliser les " filtres " de son interlocuteur en cas de besoin, de manière à mieux le comprendre ou à se faire comprendre.

La connaissance de soi-même à laquelle la PNL propose d'aboutir permet de mieux gérer son propre stress ou ses émotions, de se fixer des objectifs (pour soi-même ou pour l'entreprise que l'on dirige) qui soient en cohérence avec son propre fonctionnement et d'aborder plus sereinement tout ce qui s'assimile à un face-à-face. C'est ainsi que la PNL a tout naturellement trouvé sa place dans l'entreprise, à la fois pour manager, motiver une équipe autour d'un projet ou gérer les conflits, mais aussi pour vendre ou négocier avec ses partenaires, bref toutes les situations où savoir prendre du recul à volonté et cerner le fonctionnement de son interlocuteur peut faciliter les choses.

Gérer des situations complexes

" Une séance de coaching peut suffire à modifier l'attitude d'un vendeur en clientèle, relève cet ancien commercial de chez Rhône- Poulenc. On lui fait raconter de façon très détaillée sa dernière séance de vente. Il prend alors conscience de l'importance d'analyser et d'avoir une lecture fine de son interlocuteur ; il apprend à identifier les différentes étapes qui le conduisent à une réussite. En termes de PNL, il modélise sa propre stratégie de réussite. Par la suite, quand une vente prend une mauvaise tournure, il peut chercher à revenir à ces étapes. "

Ce patron sait de quoi il parle, car lui-même a vécu l'expérience. " Il y a cinq ans, je chapeautais un service de quatre personnes, j'étais considéré comme un manager dur et, pourtant, je ne parvenais pas à me faire nommer chef des ventes, note-t-il. La PNL m'a donné les moyens de gérer des situations complexes et de progresser tout en respectant ma propre "structure" ainsi que celle de mon interlocuteur, qu'il s'agisse d'un collaborateur ou bien d'un client. " L'ancien commercial a finalement quitté Rhône-Poulenc en tant que directeur commercial, puis a créé sa propre entreprise.

Le coaching, voie royale de la PNL

.....
par Pascale Poncelet
mis en ligne le 29/05/01
(extrait du n° 179)

Quelle est la meilleure façon d'aborder les techniques de la PNL ? Investir dans des ouvrages consacrés au sujet est une possibilité, mais pas la plus pertinente. Pour appliquer cette technique à bon escient et dans des situations précises, le coaching est beaucoup plus approprié. Une méthode recommandée en période de changement ou de crise. Accompagnement garanti.

L'histoire ne dit pas si Aimé Jacquet et Roger Lemerre sont des adeptes de la PNL, mais on sait qu'au terme d'entraîneur ils préfèrent celui de coach : sous-entendu, celui qui sait comment prendre en compte la personnalité et les valeurs de chacun, pour apprendre à cette personne à capitaliser sur ses points forts et à développer ce qu'elle peut apporter de meilleur au collectif. De tous les modes de mise en oeuvre de la PNL, c'est le préféré des chefs d'entreprise : le but n'est pas de se former soi-même à toutes les subtilités techniques de la programmation neurolinguistique, mais de se faire " accompagner ", sur un projet précis et dans le cadre de séances individuelles, par un spécialiste qui utilise les outils PNL. Ce projet peut-être un changement d'organisation ou de culture d'entreprise (les séances de coaching se déroulent alors sur six à douze mois, à raison d'une demi-journée par mois, en travaillant objectif par objectif) ou la préparation d'un événement ponctuel, comme une négociation ou une prise de parole en public (deux ou trois séances sur un mois). La plupart des organismes spécialisés en PNL comme Infor PNL ou IFPNL, mais aussi le CSP, proposent du coaching pour des coûts de l'ordre de 4 500 francs HT la séance d'une demi-journée.

Choisir un coach qui connaît l'entreprise

" Le coach ne "fait" pas à la place de son client. Il accompagne, se positionne en miroir et l'invite à prendre une position de recul par rapport à l'action, explique Christina Dalex-Gomez, coach et formatrice à l'IFPNL. Cela peut suffire à résoudre des cas d'échecs systématiques liés aux croyances personnelles, qui limitent l'action de la personne ", note Véronique Yvernel, du CSP. Le coaching peut s'avérer également bénéfique lors des moments de crise (rachat d'entreprise ou fusion, par exemple) ; il s'agit alors de travailler sur les conflits, la gestion du stress, etc. Si les applications sont extrêmement variées, la difficulté consiste surtout à choisir un coach qui connaisse réellement le monde de l'entreprise. Ainsi Pierre Arthapignet, ancien dirigeant dans le BTP devenu consultant, formateur et coach en PNL (Infor PNL), peut aussi bien aider un centre Leclerc à " passer d'une culture prix-produit à une culture service-client " que les cadres de France Télécom à mieux gérer leur temps ou encore Cofinoga à monter une cellule téléphonique de traitement des clients en difficultés financières.

De l'intérêt de se former à la PNL

.....
par Pascale Poncelet
mis en ligne le 29/05/01
(extrait du n° 179)

Les stages de formation à la PNL sont légion. En quoi consistent-ils ? Qu'est-ce qu'on y apprend ? Plus que des recettes à appliquer, il semble que ce type de formation permette surtout d'appréhender sous un jour différent les relations interpersonnelles. Déjà pas si mal...

Que l'on opte pour un centre de formation spécialisé en PNL ou pour un organisme " généraliste " de formation en entreprise, tous les stages collectifs d'apprentissage de la PNL sont basés sur la compréhension par la pratique. Pour chaque exercice (correspondant à un outil de communication), le groupe d'une dizaine de participants est divisé en sous-groupes de trois personnes. Chacune d'elles occupe successivement, au cours d'un dialogue fictif, la place de la personne qui mène l'entretien, celle de l'interlocuteur et celle d'un observateur. Celui-ci doit vérifier que les consignes sont respectées et aide ensuite au débriefing de l'exercice. Il apprend alors (autre notion importante en PNL) à formuler des critiques " recevables ". En clair, constructives et non blessantes (énoncer le point " à améliorer " entre deux points positifs). Passer ainsi d'une " position de perception " à l'autre aide à changer de point de vue et à réaliser, notamment, que l'agressivité de son interlocuteur trouve son origine dans la peur. Avec cette technique, on doit parvenir à prendre de la distance par rapport à un conflit et même à changer de point de vue en temps réel, lors d'une réunion houleuse, par exemple.

Un bon formateur veillera à ce qu'aucun participant ne soit confronté à des situations trop lourdes émotionnellement. (Le but de la PNL étant d'apprendre des techniques, non de faire une thérapie de groupe !) Son rôle sera donc de contrôler que l'exercice ne " dérive " pas, c'est-à-dire que les deux interlocuteurs dialoguent dans le respect mutuel et ne débordent pas sur des éléments trop personnels.

Une vision différente des autres

Catherine Maubert, responsable des formations BTP à l'Afpa (Association de formation pour adultes), vient de terminer un stage à la Cegos. " A l'avenir, lorsque j'aurai à prendre la parole en public, je veillerai à solliciter l'ensemble des canaux sensoriels de mes interlocuteurs (vak), de manière à toucher un plus grand nombre de personnes. " En outre, elle apprécie d'avoir beaucoup travaillé sur les valeurs, les croyances. " Elles existent dans toute entreprise, mais les managers ne les expriment pas assez. " Et de préciser : " Je vais bientôt avoir une réunion avec la centaine de formateurs que je coordonne. Pour resserrer les liens entre eux, leur donner le sentiment qu'ils appartiennent à un petit club, je vais non seulement mettre en avant les valeurs de l'Afpa (mission de service public, etc.), mais aussi formuler quelques valeurs fédératrices propres à ce petit groupe. " Béatrix Van de Maële, responsable marketing à France Télécom, confirme l'intérêt d'un stage PNL, même court : " Pouvoir identifier très rapidement si son interlocuteur est plutôt "détails" ou plutôt "global" permet d'adapter son propre message et d'ainsi mieux se faire comprendre. "

Mais c'est peut-être Geneviève Balayre, de l'Ifocop (centre de formation pour adultes, 150 salariés) qui tire la conclusion la plus réaliste, dans sa relative modestie : " Même si, après le stage, le naturel reprend rapidement le dessus, il en reste une certaine vision de l'échange et une compréhension d'autrui qui apportent beaucoup dans les relations professionnelles. "

Cas d'entreprise

Avendi

Activité : Gestion de ressources humaines, bilan de compétences, outplacement

Création :

Localisation : Paris (75)

CA :

Effectifs : 40 salariés

"J'ai appris à me positionner face à un interlocuteur"

Patrice Moine, Gérant du groupe

mis en ligne le 24/02/01

Tout a commencé lors du rachat d'un cabinet dont la négociation s'avérait particulièrement difficile. " Je ne parvenais pas à inspirer confiance à mon interlocuteur ", se souvient Patrice Moine, qui s'est alors adressé à Christina Dalex-Gomez, coach et formatrice à l'IFPNL. " En une séance de coaching, par l'exercice des "positions de perception" [voir le lexique page suivante, NDLR], j'ai compris que le décalage avec mon interlocuteur provenait de mon manque de rigueur, une notion qui était essentielle à ses yeux. Après que je me fus adapté, l'affaire s'est conclue extrêmement vite ! " Convaincu par cette efficacité, le dirigeant a poursuivi un travail en coaching (des séances d'une demi-journée par mois) pendant dix-huit mois.

Fédérer des entités éparses

" Le groupe était composé de différents cabinets que j'avais créés ou rachetés et qui avaient chacun leur propre type de clientèle et d'activité, leur propre culture. Je voulais fédérer ces entités, leur donner une cohérence et bâtir un véritable projet d'entreprise. J'ai commencé par effectuer une recherche sur mes propres valeurs. " Parmi celles-ci, la notion de mobilité tenait une place essentielle. " Une fois ce fil conducteur trouvé, tout s'est déroulé très vite : j'ai fermé deux entités qui ne pouvaient être réorientées dans cette direction et j'ai développé les autres autour de la gestion de la mobilité. " Patrice Moine a même décliné cette notion dans la charte graphique du groupe : un nomade apparaît sur le site internet et l'arc du nomade figure sur le logo. " Aborder la PNL en travaillant sur un projet précis est à mon sens plus convaincant que d'en entendre parler au cours d'un stage. J'ai tiré de cette expérience une conclusion essentielle : désormais, quand une situation piétine, je ne m'obstine plus. J'essaie de changer très vite, soit mon attitude, soit la forme ou le fond de mon propos, soit encore ma vision des choses. "

Cofinoga

Activité : Crédit à la consommation

Création :

Localisation : Paris (75)

CA :

Effectifs : 3 249 salariés

"Maintenant, nous savons mieux parler d'argent aux clients"

Françoise Bouic, Responsable de la cellule d'accompagnement clients

mis en ligne le 24/02/01

La PNL, Cofinoga l'a adoptée à l'occasion d'une formation à la vente par téléphone, à travers une méthodologie appelée ACE (apprentissage cognitif de la pensée). Pour un organisme de crédit à la consommation, on imagine l'intérêt que peut représenter le fait de bien décrypter la " structure " de son interlocuteur pour mieux s'adapter à lui en situation de négociation, qui est l'un des fondamentaux de la PNL... Cofinoga a également eu le réflexe PNL (ou plutôt ACE) lorsqu'il s'est agi de monter une nouvelle cellule téléphonique de prise en charge de ses clients en difficulté de paiement.

Le dialogue pour évaluer le client

" Notre tâche consiste à évaluer le plus lucidement et objectivement possible, par téléphone, les qualités et les points faibles du client en matière de gestion de budget, afin de lui proposer éventuellement un rachat de créance, explique Françoise Bouic, responsable de cette cellule qui comprend six conseillers. Le stage de formation ACE a consisté à prendre conscience que chacun d'entre nous a un rapport différent à l'argent et à cerner

individuellement notre propre fonctionnement et nos croyances dans ce domaine... pour finalement parvenir à supprimer de la discussion avec le client tout jugement de valeur, tout sentiment positif ou négatif susceptible d'interférer dans le recueil objectif des informations nécessaires. " La phase de préparation a également permis de mettre au point des " outils de questionnement " dont le but est de lever les imprécisions ou les non-dits dans le dialogue avec le client. " Nous avons déjà traité 1 500 clients en dix-huit mois, souligne Françoise Bouic. Quand nous aurons finalisé ces outils, ils seront diffusés plus largement dans l'entreprise.