

Amanda Vickers
et Steve Bavister

La PNL

mode d'emploi



**LE LIVRE
DE RÉFÉRENCE**
Pour mieux communiquer
avec les autres et mieux vivre

LE DUC 
poche

La PNL (programmation neuro-linguistique) est devenue en quelques années LA technique de psychologie appliquée la plus utilisée et la plus efficace. Son but ? Vous aider à modifier vos propres schémas de pensée pour mieux vivre avec les autres et bien communiquer.

Le livre indispensable pour améliorer tous les aspects les plus importants de votre vie !

Découvrez dans ce livre :

- **Comment construire des relations solides** et profondes avec les autres
- **De nombreux exercices pratiques** à faire chaque jour pour devenir plus ouvert et plus créatif
- **Un double résultat garanti** : se débarrasser de l'anxiété et des émotions négatives pour aborder l'avenir avec confiance

«*Un ouvrage pratique, truffé d'exercices, destiné à tous ceux qui se demandent encore à quoi peut bien servir la programmation neuro-linguistique (PNL).*»

Management

Steve Bavister et Amanda Vickers sont psychologues spécialisés dans la PNL. Leur ouvrage, *La PNL mode d'emploi*, est un livre de référence déjà vendu à plus de 15000 exemplaires en France et publié dans le monde entier.

Rayon : Développement personnel

ISBN 979-10-285-2730-3



9 791028 527303

editionsleduc.com

LE DUC
poche



9,90 euros
Prix TTC France

REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DE LECTEURS !

Inscrivez-vous à notre newsletter et recevez des informations sur nos parutions, nos événements, nos jeux-concours... et des cadeaux !

Rendez-vous ici : bit.ly/newsletterleduc
Retrouvez-nous sur notre site www.editionsleduc.com
et sur les réseaux sociaux.



Leduc s'engage pour une fabrication écoresponsable !



« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.
Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de l'écoresponsabilité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

Titre de l'édition anglaise : Teach Yourself NLP
First published in UK 2004 by Hodder Education,
338 Euston Road, London, NW1P 3BH
This edition published 2004
Copyright © 2004 Steve Bavister et Amanda Vickers

Design de couverture : Constance Clavel
Illustration de couverture : iStock
Traduction : Alain & Myra BORIES
Mise en page : Facompo

© 2023 Leduc Éditions
10 place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon
75015 Paris – France
ISBN : 979-10-285-2730-3
ISSN : 2427-7150

Amanda Vickers
et Steve Bavister

La PNL

mode d'emploi

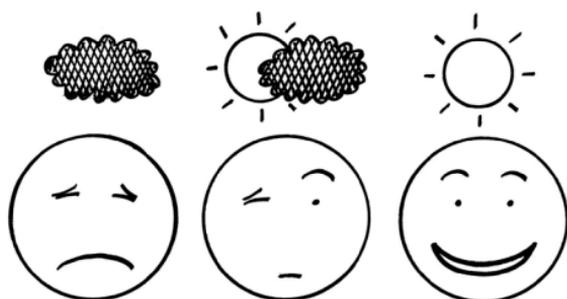
*Un supplément
inclus pour mettre
fin à vos mauvaises
habitudes grâce
à la PNL.
Rdv à la dernière
page !*

LE DUC ↗
poche

Sommaire

Chapitre 1	Qu'est-ce que la PNL ?.....	7
Chapitre 2	Les fondements de la PNL.....	21
Chapitre 3	Les systèmes de représentation.....	43
Chapitre 4	Les sous-modalités – décryptage de nos sens	61
Chapitre 5	Les métaprogrammes – des filtres inconscients	79
Chapitre 6	Les valeurs et les croyances	97
Chapitre 7	La bonne formulation des objectifs	117
Chapitre 8	État et émotions.....	129
Chapitre 9	Ancrage	141
Chapitre 10	Acuité sensorielle et calibrage	161
Chapitre 11	Le rapport – créer la connivence	173
Chapitre 12	Les positions perceptuelles – une question de point de vue	187
Chapitre 13	Le métamodèle – premier modèle de PNL..	199
Chapitre 14	Cadre, cadrage, recadrage et parties	219

Chapitre 15	Les autres techniques clefs de la PNL	237
Chapitre 16	La modélisation	245
Chapitre 17	Les lignes du temps.....	257
Chapitre 18	Les stratégies	271
Chapitre 19	Le modèle Milton	287
Pour aller plus loin		309
L'utilisation d'Internet		309
Les sessions de formation à la PNL		310
Glossaire		313
Index		321
Table des matières		335



1

Qu'est-ce que la PNL ?

DANS CE CHAPITRE :

- Les différentes définitions de la PNL.
- Que signifient P, N et L ?
- Les débuts de la PNL.
- Les applications de la PNL.
- Que vous apportera la connaissance de la PNL.
- Comment tirer le meilleur parti de ce livre.

Définir la PNL

« Il fait un bruit étrange et profond, mi-trompette mi-sirène d'usine. »

« Il est énorme ! Au moins comme un camion ! »

« Son long nez flexible aspire de l'eau, il s'en sert même pour attraper des objets. »

« Il court à 25 km/h. »

« Il a deux gros bâtons blancs qui lui sortent de la tête. »

« Il pèse bien quatre tonnes. »

« Il est gris et ridé. »

Décrire un éléphant à quelqu'un qui n'en a jamais vu afin qu'il comprenne à quoi ressemble l'animal est un véritable défi. Tout ce qui est dit ci-dessus est vrai mais rien ne rend entièrement compte de l'aspect véritable de ce pachyderme.

Il en va de même pour la PNL, dont les multiples facettes sont très variées. Il est très difficile de la définir. En voici un aperçu ; la PNL, c'est :

- « La science qui explique comment le cerveau code l'apprentissage et l'expérience. »
- « Un processus qui analyse l'excellence dans un comportement humain afin que les résultats créés par ce comportement puissent être reproduits par n'importe qui (ou presque). »
- « L'étude de la structure de l'expérience subjective. »
- « Un modèle de communication visant à identifier et utiliser des schémas de pensée, lesquels influencent le comportement d'une personne, dans le but d'améliorer sa qualité de vie et son efficacité. »
- « Une attitude et une méthodologie traînant derrière elles une remorque remplie de techniques. »
- « Une approche révolutionnaire de la communication humaine et du développement personnel. »
- « La différence qui fait la différence. »
- « Une technologie qui permet de modéliser les différences qui existent, dans un même domaine d'activité, entre un génie et une personne moyenne. »

- « Un système pour décrire, restructurer et transformer le sens de la vie d'une personne et sa compréhension cognitive du monde dans lequel elle vit. »
- « Un ensemble de procédés dont l'utilité – et non la vérité – permet de mesurer l'efficacité. »
- « Une stratégie d'apprentissage accéléré pour repérer et utiliser des schémas positifs. »
- « Un manuel d'utilisateur du cerveau. »

Comprendre la PNL

Une science, un processus, une étude, un modèle, une série de techniques, un manuel, un système, une attitude, une stratégie, une technologie... Il n'est guère étonnant qu'au début, on ait du mal à avoir une vision globale de la PNL et à en percevoir l'essence. L'absence d'une définition sur laquelle tout le monde s'accorde signifie que chacun peut donner la sienne – et comme on l'a vu, elles sont toutes très différentes.

Les descriptions ci-dessus donnent un aperçu de ce qu'est réellement la PNL. Et notre intention est qu'en arrivant à la fin de cet ouvrage, le lecteur ait clairement compris les principes clefs, les schémas et les modèles de la PNL ainsi que la manière de les mettre en pratique.

Que signifient P, N et L ?

La meilleure manière de parler de la PNL est peut-être de dire qu'il s'agit d'une forme de psychologie appliquée. Cela n'explique pas tout mais c'est ainsi que de nombreuses personnes l'utilisent, c'est-à-dire comme un moyen de mieux se réaliser et de s'épanouir dans leur vie personnelle et professionnelle.

Le nom même de Programmation Neuro-Linguistique, de par sa nature technique, est un peu hermétique. Heureusement, de nos jours, la PNL est mieux connue ; mais le fait de citer cette expression compliquée appelle inévitablement la question : « Qu'est-ce que c'est ? » Beaucoup auraient préféré que les fondateurs utilisent un slogan qui sonne bien ou des termes plus clairs et – pour ceux qui en ont fait leur métier – plus attrayant. En fait, les termes « Programmation Neuro-Linguistique » décrivent précisément ce qu'est la PNL. Voyons-les un par un.

Programmation

Par analogie avec l'informatique, on peut dire que l'expérience est stockée, codée et transformée par le cerveau un peu à la manière dont les logiciels tournent sur un PC. En effaçant, en mettant à jour ou en installant notre logiciel mental, nous pouvons changer notre manière de penser et, par conséquent, notre manière d'agir.

Neuro

Neuro fait référence à la neurologie, c'est-à-dire à la façon dont notre cerveau et notre système nerveux traitent l'information reçue par nos cinq sens.

Linguistique

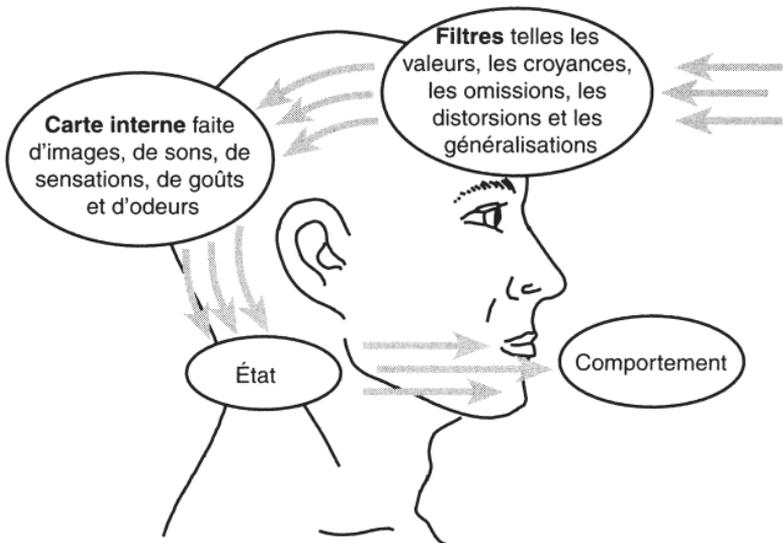
Ce terme se rapporte à l'utilisation des systèmes de langage – non seulement les mots mais aussi les symboles et le langage non verbal – pour coder, organiser et donner un sens à notre représentation interne du monde et pour communiquer avec autrui.

Quand nous relient tous ces mots, il apparaît que la Programmation Neuro-Linguistique concerne

essentiellement les processus par lesquels nous créons une représentation interne – notre expérience – du monde extérieur réel, à travers la linguistique et la neurologie.

Le modèle PNL

Nous appréhendons le monde par nos cinq sens : la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût. Des informations innombrables nous parviennent sans cesse et, consciemment ou pas, nous effaçons celles qui ne nous intéressent pas. Les données restantes passent par le filtre de nos expériences passées, de nos croyances et de nos valeurs. Ce que nous gardons est incomplet et inadapté parce que certaines données initiales ont été effacées et que le reste a été généralisé et déformé. Les informations filtrées constituent notre carte interne, laquelle influence notre physiologie et notre « état d'être » ; ceux-ci, à leur tour, agissent sur notre comportement.



L'histoire de la PNL

La PNL, c'est comprendre les mécanismes de l'excellence pour établir un modèle prédéfini. Au début des années 1970 l'histoire de la PNL commence grâce à la collaboration de Richard Bandler et John Grinder, à l'université de Californie.

Bandler, étudiant en mathématiques avec un goût certain pour l'informatique, entreprit de mettre sur papier des cassettes audio et vidéo de Fritz Perls, père de la Gestalt thérapie, et de Virginia Satir, fondatrice de la thérapie familiale, deux grands personnages à succès et excellents communicants. Il découvrit que, en mettant en évidence certains aspects de leur comportement et de leur langage, il pourrait obtenir des résultats similaires et des succès thérapeutiques. Il mit donc en place un groupe de Gestalt thérapie sur le campus.

John Grinder était professeur de linguistique à l'université. D'après la rumeur publique, intrigué par les compétences et le travail de Bandler, il lui aurait dit : « Si tu m'apprends comment tu fais, je t'expliquerai ce que tu fais. »

Très vite, Grinder obtint à son tour le même genre de résultats thérapeutiques que Bandler et Perls, simplement en copiant ce que Bandler faisait ou disait. Puis en procédant par élimination. Grinder fut capable de déterminer ce qui était essentiel et ce qui ne l'était pas.

Bandler et Grinder étaient conscients d'être sur la bonne voie ; ils unirent leurs efforts et écrivirent ensemble le premier livre définissant le modèle PNL¹.

1. *The Structure of Magic*, publié en 1975. Sous-titré *A Book of Language and Therapy*.

Ainsi étaient posées les bases de la PNL. En étudiant attentivement et en analysant minutieusement – en modélisant – ceux qui sont des génies dans leur domaine, il est possible de copier les éléments essentiels et d'arriver aux mêmes résultats. Si l'on veut devenir un expert au golf, il faut modéliser quelqu'un qui excelle dans ce sport, en observant ce qu'il fait et ce qu'il dit, puis en lui posant des questions sur sa démarche mentale. On crée ainsi un modèle de réussite que chacun peut utiliser.

La découverte essentielle, cependant, est celle-ci : l'expérience subjective que chacun a du monde possède une structure, et la façon dont on pense à quelque chose influence la façon de l'expérimenter. En s'appuyant sur les travaux d'Alfred Korzybski, la PNL fait une distinction claire entre le « territoire » – le monde réel – et la carte interne, c'est-à-dire la représentation que l'on s'en fait. Ceci se résume souvent par cette phrase : la carte n'est pas le territoire qu'elle représente.

Le linguiste Noam Chomsky, qui a développé la grammaire transformationnelle dont Grinder est un spécialiste, avait montré que notre carte sera toujours une version incomplète et inadaptée du monde réel à cause des filtres – distorsion, omission et généralisation – que nous mettons en place chaque fois qu'une information est véhiculée à travers nos canaux neurologiques et linguistiques. Les problèmes rencontrés sont souvent dus à une mauvaise interprétation de la réalité appauvrie par les filtres. Une personne qui arrive à rendre sa carte interne plus riche, en posant par exemple les questions du métamodèle ou en utilisant d'autres techniques de la PNL, peut ouvrir l'éventail de ses choix et arrive plus facilement à ce qu'elle veut.

« Une attitude et une méthodologie »

« Une attitude et une méthodologie entraînant derrière elle une remorque remplie de techniques. » Cette phrase, citée plus haut, est de John Grinder : c'est une clef pour comprendre la PNL. Jusqu'ici, on a parlé essentiellement de méthodologie, mais dans bien des cas, c'est l'attitude qui est la plus importante. Elle se résume en un mot : curiosité. Ou, pour citer Michael Hall : « une curiosité passionnée et féroce ». Ajoutons « implacable ». Avoir une attitude PNL, c'est vouloir « voir à l'intérieur d'autrui », c'est se poser la question du comment de chaque comportement. Cela signifie questionner, chercher, mettre à jour, sans prendre quoi que ce soit pour argent comptant. La question qui résume le mieux l'attitude PNL est : comment le savez-vous ?

Sur le plan technique, la PNL est un des moteurs les plus puissants de changement comportemental, par exemple pour traiter les phobies. Ce sont ces techniques qui sont souvent mentionnées en premier lieu lorsque l'on parle de la PNL. Mais, comme l'a expliqué John Grinder, ces techniques découlent de l'attitude et de la méthodologie de la PNL, elles sont le résultat de la modélisation et de la recherche.

Après avoir modélisé Perls et Satir, Bandler et Grinder s'intéressèrent aux travaux de Milton H. Erickson, célèbre psychiatre américain, spécialiste de l'hypnose. Ils obtinrent un nouveau jeu de distinctions linguistiques, appelé le modèle Milton, et publièrent le deuxième livre de PNL¹.

1. *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson.*

Suivit alors une période intense et fébrile de recherches et d'enquêtes pour Bandler et Grinder, et pour d'autres dont Robert Dilts, Judith DeLozier, Leslie Cameron-Bandler, Steve et Connirae Andreas. Durant cette période, de nombreux schémas, techniques et modèles de la PNL furent découverts et développés, en particulier les systèmes de représentation, les sous-modalités et l'ancrage.

La PNL aujourd'hui

La collaboration entre Bandler et Grinder cessa à la fin des années 1970 et ils prirent chacun leur chemin. Tous deux continuent leurs travaux sur la PNL.

Bandler a créé un certain nombre de modèles déposés¹. Il est l'auteur de plusieurs livres et dirige régulièrement des formations sur la PNL et l'hypnose, à la fois aux États-Unis et ailleurs.

John Grinder, avec Judith DeLozier notamment, a développé le nouveau code PNL. Tandis que ce que l'on appelle l'ancien code ou le code classique prend sa source dans la linguistique, la Gestalt thérapie et la théorie des systèmes, le nouveau code a ses racines dans la théorie de l'information et dans les livres de Carlos Casteneda. Il en a résulté nombre de nouveaux modèles, schémas et techniques, dont les positions perceptuelles. Aujourd'hui, Carmen Bostic St Clair est l'une des principales collaboratrices de Grinder.

Robert Dilts, encore étudiant à l'université, fut l'un des premiers à travailler avec Bandler et Grinder. Il fut l'un des innovateurs les plus dynamiques, mettant au

1. Dont le *Design Human Engineering* et le *Persuasion Engineering*.

point un grand nombre de modèles et de schémas de changement comportemental ; il publia de nombreux articles sur le sujet.

En ce début de XXI^e siècle, la PNL continue d'évoluer. Chaque année, techniques et modèles nouveaux sont mis au point par un nombre croissant de praticiens et de chercheurs.

La PNL en action

La PNL a été considérée à l'origine comme un moyen de mener à bonne fin une thérapie et a été utilisée avec enthousiasme par les professionnels de la santé pour traiter de manière rapide, efficace et sûre les **phobies**, les **addictions** et les **traumatismes**. La PNL permet de **soulager le stress**, d'**améliorer la confiance en soi** et de résoudre de nombreux problèmes.

Mais la PNL est de nos jours mieux connue grâce aux livres d'Anthony Robbins, *Pouvoir illimité* et *L'Éveil de votre puissance intérieure*, qui ont rencontré un grand succès.

Le domaine d'application de la PNL déborde aujourd'hui du simple cadre de la thérapie.

Le monde des affaires, après des réticences initiales, s'en est emparé et les concepts et les procédés de la PNL sont largement utilisés dans les programmes de formation de bien des entreprises. Grâce à la PNL, qui permet de cibler ce qui est utile et de le mettre en pratique, les individus et les équipes améliorent leurs performances dans des domaines très divers : management, vente, communication, développement de nouveaux produits, coaching, etc.

On applique les principes de la PNL jusque dans les milieux de **l'éducation**, de **la santé** et **du sport**.

Qu'est-ce que la PNL peut vous apporter ?

Le succès croissant de la PNL tient au fait qu'**elle permet à chacun d'améliorer sa vie personnelle**. Des milliers de personnes, à travers le monde entier, lisent des livres sur la PNL, assistent à des cours de formation et... réalisent leurs rêves. Et vous ? Voici quelques-uns des avantages que vous pouvez attendre de la PNL.

- Vous aider à savoir ce que vous voulez, et comment l'obtenir.
- Vous aider à construire des relations plus solides et plus profondes.
- Augmenter votre confiance en vous et votre estime de vous.
- Renforcer votre capacité à créer des liens avec autrui.
- Vous donner les rênes de votre vie.
- Vous permettre de communiquer plus efficacement et de manière plus convaincante.
- Vous aider à être au mieux de vos performances.
- Modifier la façon dont vous percevez vos limites (et celles du monde).
- Vous aider à être plus créatif.
- Vous aider à prendre le contrôle de vos pensées, de vos sentiments et de vos actes.
- Vous aider à réaliser vos objectifs personnels et professionnels.

Et ce n'est qu'un commencement. Oui, vraiment. Ce n'est pas une plaisanterie. La PNL marche. En prenant

le contrôle de vos propres pensées, vous pouvez **bannir les pensées négatives** et réussir au-delà de vos espérances.

Et maintenant, une expérience...

La PNL ne marche que si vous la mettez en pratique. Bien sûr, il est utile de lire des livres sur la PNL mais c'est seulement quand vous mettez en pratique ses principes et ses schémas que vous en tirerez profit. Dès maintenant, vous pouvez faire une expérience qui va vous montrer à quel point ces techniques simples peuvent être puissantes.

Commencez par vous souvenir d'un incident qui vous a laissé un léger sentiment de gêne. Les choses ne se sont pas passées comme vous le vouliez pour une raison quelconque et vous vous êtes senti déçu, malheureux ou embarrassé. Revivez la scène mentalement, en acceptant de voir, entendre et ressentir les choses, exactement comme lorsque cela s'est produit.

Maintenant, vous allez endosser le rôle d'un metteur en scène. Vous avez les pleins pouvoirs pour changer ce que vous voulez. Peut-être préférez-vous rejouer cet incident sous la forme d'un dessin animé. Revivez la scène maintenant, mais cette fois, jouez l'action comme s'il s'agissait d'un épisode de *Tom et Jerry*, des *Simpson*, ou d'un autre dessin animé que vous aimez bien. Vous pouvez aussi choisir de donner aux acteurs de la scène la voix de personnages de dessins animés.

Pourquoi ne pas ajouter une musique de fond ? Choisissez quelque chose qui vous paraît amusant, peut-être la bande-son d'un vieux film muet. Maintenant, revivez ce souvenir avec la musique en fond sonore, juste au bon volume.

Ce que vous avez fait, sans le savoir, c'est de recoder la manière dont vous vous représentez ce souvenir. Ainsi, quand vous y repenserez, vous ne ressentirez plus la même chose. Peut-être que cela ne vous ennuiera plus du tout ou du moins le sentiment de gêne aura diminué.

Maintenant, pensez à une autre situation – par exemple une dispute ou un désaccord avec quelqu'un – qui vous a laissé un sentiment de malaise. Cette fois, vous endossez le rôle d'un commentateur sportif qui se tient à l'arrière et décrit ce qui se passe entre vous et l'autre personne. Comme votre rôle est d'informer mais aussi de distraire, n'hésitez pas à citer quelque chose qui vous semble intéressant ou amusant.

En rejouant le film dans votre tête – supposons un désaccord avec un collègue de travail – votre commentateur pourrait être le suivant :

« Eh bien, nous voici à nouveau dans le bureau de Gilles pour une autre bataille éprouvante avec Jacques de la comptabilité. Gilles est là, avec ses griefs. Rien à signaler de ce côté-là. Mais Jacques s'y attendait, il a sorti quelques documents de son dossier. Gilles tenait ses arguments prêts mais... »

Amusez-vous en le faisant. Rentrez vraiment dans la peau du personnage du commentateur. Cela vous prendra moins d'une minute pour revoir la partie essentielle de ce qui s'est passé. Maintenant, repensez à cet incident et revivez-le, cette fois-ci à travers vos propres yeux. Presque à coup sûr, vous ne ressentirez pas de malaise et vous aurez peut-être trouvé des indices vous permettant d'agir différemment dans des situations analogues à l'avenir.

Contrairement à l'éléphant dont nous parlions au début de ce chapitre, les êtres humains peuvent oublier.

Comme nous sommes capables de changer nos souvenirs, nos perceptions, nos croyances et nos pensées, nous sommes capables de choisir de nouveaux modes d'action et de comportement qui permettent de vivre la vie que l'on veut. Tel est le pouvoir de la PNL.

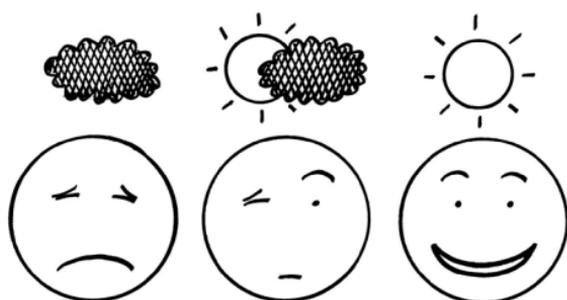
Comment utiliser ce livre ?

Vous pouvez bien sûr, si vous le désirez, approfondir différents chapitres de cet ouvrage. Mais vous trouverez peut-être utile, surtout si vous êtes débutant en PNL, de le lire de manière chronologique. Certains chapitres qui viendront plus tard supposent certaines connaissances qui vont vous être données au fur et à mesure.

Pour tirer le meilleur profit de votre lecture, arrêtez-vous de temps en temps pour faire les différents exercices que nous vous proposons, dans le but de rendre les concepts plus vivants. Comprendre la PNL est une chose, l'expérimenter, la mettre en pratique en est une autre. Ce n'est pas parce que vous aurez lu plusieurs livres sur le saxophone que vous saurez en jouer. C'est la même chose pour la PNL. Le seul moyen de la connaître est de la pratiquer.

La PNL en action

- Faites les exercices qui se trouvent à la fin de ce chapitre en évoquant différents souvenirs.
- Pensez aux domaines de votre vie où vous voudriez que les choses changent. De quelle manière précisément, voudriez-vous qu'elles soient différentes ?



2

Les fondements de la PNL

DANS CE CHAPITRE :

- Les quatre piliers de la PNL.
- Le modèle des niveaux logiques.
- Les présupposés de la PNL.

COMME TOUTE FORME de psychologie appliquée, la PNL repose sur un ensemble de croyances et d'attitudes qui forment un modèle cohérent. Selon la PNL, les pensées sont enchâssées dans une série de présupposés que nous détaillerons un peu plus loin dans ce chapitre, avec les niveaux logiques du modèle de comportement. Un point de départ intéressant cependant se situe dans les quatre aspects clés de la PNL, qui sont souvent appelés les quatre piliers.

Les quatre piliers

Le pilier 1 : les objectifs

Que voulez-vous ? C'est une question simple mais de nombreuses personnes ne se la sont jamais posée. Elles traversent la vie sans se fixer de direction précise, papillonnant d'une chose à l'autre. Pourtant, savoir ce qu'on veut est un point essentiel pour l'obtenir. Dans la vie de tous les jours, on parle de **but** ou de **cible** mais en PNL on utilise le terme « *objectif* ». Il est très important de connaître son objectif dans une situation particulière et c'est pour cela que c'est l'un des piliers sur lesquels la PNL est construite. Bien cibler ce que l'on veut aide à orienter toutes les ressources disponibles pour l'obtenir.

Certains objectifs, comme par exemple apprendre un chant de Noël ou changer la moquette du salon, n'ont pas une importance vitale mais d'autres sont fondamentaux, tels trouver l'âme sœur ou prendre sa retraite à cinquante ans, fortune faite. À un instant donné, la plupart des gens ont des objectifs pour chacun des principaux aspects de leur vie, quelques-uns à court terme, d'autres sur de plus longues périodes.

La PNL comporte surtout un processus complexe pour affiner nos objectifs, pour les formuler en détail et imaginer à quoi ressemblerait notre vie si nous les réalisions. Plus clairement on sait ce que l'on veut, plus facilement on l'obtient. Nous étudierons en détail la bonne façon de formuler ses objectifs plus loin dans ce livre.

Le pilier 2 : l'acuité sensorielle

L'acuité est la capacité à **observer ou à détecter les détails les plus infimes** ; le deuxième pilier de la PNL, l'acuité sensorielle, concerne **l'utilisation des sens pour être**

vigilant à ce qui se passe autour de soi. Les personnes sont très différentes dans leur manière d'enregistrer ce qu'elles voient, entendent et ressentent. Certaines sont extrêmement observatrices, d'autres consacrent leur attention à leurs propres pensées. Fermez les yeux un instant et décrivez de manière aussi détaillée que possible ce qui vous entoure. De quelle couleur sont les murs ? Le sol ? Quelle est la forme et le style de vos meubles ? S'il y a des personnes autour de vous, comment sont-elles habillées ? Pouvez-vous décrire leur démarche ? Quelle est la couleur de leurs yeux ? Ce simple exercice visuel met en évidence le fait que nous sommes souvent peu attentifs à ce qui nous entoure. L'acuité sensorielle est considérée comme importante en PNL car elle vous renseigne et vous permet de savoir si ce que vous faites vous conduit à ce que vous voulez, c'est-à-dire si vous vous rapprochez de vos objectifs. Si vous essayez de vendre un produit, par exemple, ou de soumettre une proposition, être attentif aux réactions de vos prospects ou de votre auditoire – expressions, langage non verbal, ton de la voix, etc. –, peut faire la différence entre le succès et l'échec. À travers ce livre, vous apprendrez à développer votre acuité sensorielle et à connaître de manière plus précise ce que les autres pensent et ressentent.

Le pilier 3 : la flexibilité comportementale

Les piliers 1 et 2 sont les premières étapes simples mais essentielles d'un retour d'information. Quand on commence à bien définir son objectif et qu'on utilise son acuité sensorielle pour observer ce qui se passe, le retour d'information permet de faire les ajustements nécessaires pour améliorer son comportement. Si les

actions entreprises ne conduisent pas dans la direction souhaitée, il est évident qu'il faut essayer autre chose. Mais beaucoup de gens manquent de flexibilité comportementale et continuent obstinément dans la même ornière. Si votre objectif est de décrocher une vente et que votre présentation longue et détaillée avec une foule d'exemples ne semble pas convaincre votre auditoire, peut-être devez-vous passer à une présentation plus courte, plus percutante pour que le message passe. Et si votre prospect est assis, bras croisés sur la poitrine, il est clair que vous devez présenter les choses autrement pour avoir une chance de réussir votre vente.

Le pilier 4 : le rapport

Les trois premiers piliers – l'objectif, l'acuité sensorielle et la flexibilité comportementale – vous permettront d'obtenir ce que vous voulez, à condition que personne d'autre ne soit impliqué. Il arrive que la coopération d'autrui soit nécessaire et, pour cela, il faut une relation basée sur la confiance mutuelle et la compréhension. Le secret de la capacité d'établir et de maintenir de telles relations est le rapport, le quatrième pilier de la PNL. Le rapport peut être considéré comme la colle qui tient les personnes ensemble. La plupart du temps, on a l'impression que ça se passe naturellement, automatiquement, instinctivement. Quelques-unes des personnes que nous rencontrons semblent être sur la même longueur d'onde que nous, tandis qu'avec d'autres, ça n'accroche pas.

La PNL considère le rapport comme un talent qui peut être enrichi et développé. Nous allons étudier les différentes manières de le faire comme, par exemple, adapter notre communication ou modifier notre langage

non verbal pour être en harmonie avec autrui. Le simple fait d'écouter quelqu'un et de respecter son point de vue peut être un puissant acte de reconnaissance. Mais le rapport a une autre dimension qui n'est pas évidente : cela concerne le rapport que nous avons avec nous-même, en particulier le rapport qui existe entre notre conscient et notre inconscient. Parfois on se sent déchiré : une partie de nous veut une chose, une autre partie veut quelque chose de tout à fait différent. **Plus le rapport entre les différents aspects de votre personnalité est harmonieux, plus vous aurez de paix intérieure.**

Les niveaux logiques

La PNL a introduit quelques outils puissants qui permettent de changer de comportement. Un des modèles les plus utiles, développé par Robert Dilts, est ce que l'on appelle les niveaux logiques. Ce modèle fournit un cadre pour comprendre les changements comportementaux et déterminer plus aisément à quel moment intervenir quand vous travaillez sur vous-même et avec d'autres personnes.

Le modèle est hiérarchique à six niveaux, avec l'environnement à la base et la spiritualité au sommet. Pourtant ce modèle ne suscite pas un accord unanime : certains professionnels de la PNL pensent que les six éléments sont à placer au même niveau. Nous allons décrire ici le modèle tel qu'il a été conçu à l'origine.

L'environnement (où, quand et avec qui ?)

Ce niveau concerne votre environnement – où vous êtes, qui vous entoure, la société et la culture dont vous faites partie – et les contraintes qui en découlent et pèsent

potentiellement sur vous. Pour qu'un changement puisse avoir lieu à ce niveau, vous devez vous poser des questions du type où et quand. Si vous êtes le chef d'une équipe, par exemple, vous pouvez vous demander si l'endroit où vous travaillez favorise un bon travail d'équipe.

Le comportement (ce que vous faites ou dites)

Le niveau du comportement concerne ce que font les personnes dans leur environnement – penser, parler, écouter, réagir, agir de manière consciente avec l'intention de parvenir à un résultat. Cela peut concerner également ce que les personnes ne font pas. Même si vous vous retirez d'une situation, par certains côtés vous continuez à l'influencer. Par exemple, vous pouvez participer activement à des événements collectifs et créer par votre comportement un bon esprit d'équipe ou au contraire ignorer les autres et continuer votre propre chemin. Si vous êtes membre d'une équipe, votre comportement va agir – en bien ou en mal – sur vos collègues et va affecter l'atmosphère de votre environnement professionnel.

Les capacités (comment vous faites)

Ce niveau concerne les talents, stratégies et ressources qui guident notre comportement et nous permettent d'agir. Cela concerne la façon dont nous faisons les choses, et les talents et procédés qui nous permettent de savoir comment agir ou mener une action à bonne fin. Quand nous apprenons quelque chose de nouveau, par exemple faire du vélo ou jouer d'un instrument, nous commençons au point zéro dans ce domaine et nous progressons jusqu'au point où nous le faisons sans même y penser. Beaucoup de capacités sont des choses