

Incursions dans La Jungle PNL

Introduction critique aux pratiques techniques de la PNL
et aux visions du coaching qui en découlent,
dans le cadre créatif et rigoureux de la pensée systémique

"Si tu veux voir, apprend à agir"
(Heinz von Foerster)

*"... un principe d'action qui non pas ordonne mais organise, non pas manipule
mais communique, non pas dirige mais anime"*
(Edgar Morin)

"Agis toujours de façon à augmenter le nombre de choix possibles"
(Heinz von Foerster)

*"Ce que nous appelons information,
c'est une différence qui fait la différence"*
(Gregory Bateson)

Cet article a pour objectif de proposer une vision transversale de la PNL, à la fois critique quant aux pratiques et s'appuyant sur le contexte des sciences des systèmes dont elle est issue. La majorité des critiques portent justement sur le peu de cas que font les "spécialistes" PNL de ses fondements théoriques, méthodologiques et même éthiques. Du coup, les techniques, destinées à être efficaces et directement orientées vers le développement à long terme, la formation de soi-même et la créativité, font souvent figure de recettes de cuisine au service de personnes surtout intéressées par leur prestige. Et quant à l'approche systémique, elle reste bien sûr seulement en filigrane dans ces quelques pages ; simplement pour autoriser certains angles de vue peu répandus mais qui donnent une cohérence globale à ses modèles, et un sens à la pratique qui permet de se l'approprier.

Bien sûr, un article ne peut pas faire saisir pleinement ce qu'est la PNL, ni même sa finesse ou sa portée. C'est un peu comme si l'on voulait sentir la chaleur du soleil un soir d'été simplement en regardant une carte postale ou en lisant un ouvrage de sciences physiques ou de biologie sur l'énergie solaire. On pourrait alors, au mieux, évoquer des sensations déjà mémorisées, mais à la condition d'avoir déjà vécu de genre de choses et d'être un peu entraîné à gérer ses représentations subjectives. Donc, pour connaître la PNL, il est nécessaire de la pratiquer ; c'est pour l'approcher ou comprendre les cadres dans lesquels elle s'inscrit que des articles ou des livres deviennent utiles.

Les livres enfin traduits de Bandler et Grinder, les fondateurs de la Programmation Neuro-Linguistique, l'ont été avec 10 ou 20 ans de retard, le temps de publier beaucoup de "réchauffé" de seconde main, à la sauce française. Lus dans le monde entier depuis bien longtemps, ils sont des mines impressionnantes de ressources, à tel point que vous pouvez les lire plusieurs fois à plusieurs périodes de votre formation ou de votre pratique, et y découvrir à chaque passage des angles de vue et des informations nouveaux, capables de faire toute la différence. Mais encore faut-il avoir en tête la vision globale, systémique, qui donne toute leur portée aux modèles de la PNL, mais que ces 2 auteurs, dans leur forme de génie, gardent pourtant souvent implicite. En effet, leur culture nord-américaine un peu "pragmatiste", et d'ailleurs aussi les choix très "gardons les pieds sur terre" que ces auteurs impriment à leurs communications, ne les invitent guère à formuler tout haut les modèles théoriques sous-jacents.

Il vous faudra consulter quelques ouvrages francophones qui sortent du lot pour accéder à une

véritable perspective transversale de la PNL solidement étayée : par exemple, *Du Désir au Plaisir de Changer*, de Françoise Kourilsky-Béliard (préfacé par Paul Watzlawick lui-même et qui a reçu le prix Manpower du livre de management - InterEditions, 1995), et *La PNL en perspective* de Monique Esser (Editions Labor, 1993).

J'agrèment mon propos de quelques critiques directes, visant quelques attitudes et comportements qui peuplent souvent le monde de la PNL, alors qu'elle leur est étrangère. Commerce centré sur lui-même, petits pouvoirs, auto-suffisances et incompréhensions sur les modèles parmi les plus précieux disponibles aujourd'hui au quotidien, tout cela mérite réflexion lorsque, par ailleurs, les tenants de la PNL publient et diffusent régulièrement des principes d'ouverture, de respect, de créativité et de rigueur. Je grossis donc le trait et affine certains points destinés à faire réagir ceux qui, du fait de leur rôle dans la diffusion de cette approche, ont tout intérêt à se remettre en question de temps en temps.

Et puis, un spécialiste de la PNL qui critique lui-même, sans concession, une approche qui lui est si chère, voilà qui devrait couper un peu l'herbe sous les pieds de quelques détracteurs qui, du fin fond de leur ignorance, blottis derrière leurs diverses petites peurs du changement, aveuglés par l'opacité de leurs motivations personnelles, parfois agrippés à leur statut poussiéreux, discutent avec verve et sans fin de ce qu'ils ne connaissent pas.

A quoi sert la PNL ?

Très concrètement, la PNL est une approche puissante pour :

- ◇ communiquer avec respect et aussi efficacité (elle démontre avec brio que les 2 sont possibles en même temps)
- ◇ évoluer selon un parcours ouvert, créatif et singulier (propre à chacun, et aussi piloté par chacun, et donc loin des approches normatives très institutionnalisées du "développement")
- ◇ valoriser de façon écologique ses expériences (au point de pouvoir récupérer des ressources soit bloquées depuis longtemps, soit jusqu'alors ignorées) ;

Et, par extension :

- ◇ transformer la façon dont les personnes avec lesquelles nous interagissons utilisent leurs propres ressources
- ◇ et par conséquent inventer des interactions porteuses d'évolutions, à la fois aux niveaux individuels et dans une dimension collective, l'une et l'autre de ces dimensions se renvoyant mutuellement des opportunités et respectant leurs spécificités.

Pour y parvenir, les inventeurs de la PNL ont proposé une vision dynamique et riche de l'expérience des personnes. Une vision qui se focalise sur la façon de "faire marcher" cette expérience. Ils ont alors jeté un pavé dans la marre, à une période où les milieux professionnels de la psychologie étaient écrasés par une vision de "pourquoi ça ne marche pas", sclérosante et coûteuse, mais qui était très à la mode depuis l'institutionnalisation de la psychanalyse.

3 portes d'entrée possibles à l'expérience subjective

Globalement, à tout instant, nous pouvons "approcher" l'expérience d'une personne sous différents angles complémentaires :

- *Ses comportements externes (CE)* : tout ce qu'une autre personne, une caméra, un micro, etc. peuvent percevoir. Posture et gestes, bien sûr, mais aussi "micro-comportements" tels que

changements des couleurs de peau, rythme et localisation de la respiration, pouls, tensions musculaires, timbre de voix et volume, rythmes divers, ainsi que ces multiples caractéristiques du langage émises en-dehors du contrôle et de l'attention conscients de la personne qui en est l'auteur.

• *Ses "processus internes" (PI)* : pour formuler les choses très brièvement (car des chapitres entiers de la PNL portent sur cet aspect, et notamment les techniques de changement ou de mise à jour d'expériences), tout ce que le cerveau de la personne "compute" :

- des unités les plus discrètes (les représentations subjectives et leurs chapelets de "caractéristiques techniques")
- aux structures dynamiques qui les relient (les schémas, les *patterns* - intraduisible simplement en français), qui leur donne une cohérence et qui font émerger du sens de façon de plus en plus large et complexe (de la reconnaissance d'une personne ou d'un objet à celle d'une émotion, d'une valeur, d'un concept de "soi").

A ce niveau, nous retrouvons 3 grandes familles de processus d'apprentissage - issues de modèles de la Linguistique - que sont la Généralisation, la Distorsion, la Sélection. Le thème est immense et passionnant, mais nous ne l'aborderons pas plus ici car il n'est pas l'objet de cet article.

• *Ses "états internes" (EI)* : émotions, sentiments, ressentis globaux, intuitions, etc ; ces caractéristiques de l'expérience subjective humaine

- sont irréductibles à ses plus petits composants,
- émergent des interactions internes au "système" que constitue la personne,
- et l'informent sur le sens qu'elle attribue aux événements, sur la façon dont elle s'y positionne elle-même.

Là encore, les EI sont de véritables mines de ressources et d'informations, bien que, comme les PI, elles soient imperceptibles, *directement*, par une personne extérieure. Les modèles qui permettent d'explicitier les expériences humaines montrent la place très importante que jouent les EI dans l'immense majorité des processus de décision, dans la créativité, dans la perception, dans l'évaluation. La neurobiologie a d'ailleurs des choses très intéressantes à dire sur ce point.

Pour savoir quoi faire avec les PI et EI, comme pour donner un sens aux CE observés, la personne qui pratique la PNL postule (c'est une hypothèse de base directement issue des sciences des systèmes autonomes) que *ces 3 pôles sont liés entre eux par des patterns stables* (stables, mais qui restent évolutifs en fonction des niveaux d'apprentissages). C'est-à-dire qu'à un moment donné de la vie d'une personne, et dans un *contexte* (la plupart des modèles de la PNL veillent à lier les raisonnements de l'observateur-concepteur-acteur-intervenant à des *contextes* plutôt qu'à raisonner sur de très hypothétiques "vérités universelles"), ces liens sont localement les mêmes d'un moment à un autre.

Par exemple, si je vous parle d'une expérience agréable et créative que j'ai vécue, et qu'à ce moment vous observez un changement de respiration *et* une détente musculaire autour des yeux *et* une fluidité plus grande dans mon rythme de voix *et* un redressement dans la position de ma colonne vertébrale, il existe un lien *pour moi* entre l'évocation de cette expérience et ces éléments non-verbaux qui échappent à mon attention consciente (mais sont générés avec une très grande précision par mes processus non-conscients dont la portée est infiniment plus étendue).

Pas besoin d'interpréter (donner un sens supposé "éclairé" en fonction de l'expérience subjective de "l'interpréteur"), observer ce lien nous suffit. Si, plus tard dans la conversation, vous observez la même *configuration* dans mes comportements externes, c'est que je ressentirai notamment les mêmes états internes et que mes modes de pensée seront très proches de ceux que j'avais lorsque j'évoquais l'expérience pré-citée.

Ces liens ne sont pas forcément appropriés à toutes les activités, mais ils sont là à un moment donné, c'est tout. Peut-être qu'ils me limitent dans certaines activités. Par exemple si une personne à implicitement appris à mémoriser (PI) en se contractant musculairement (CE) - pour ne prendre qu'un exemple très "basique" -, elle va avoir des difficultés pour apprendre, dans une activité sportive par exemple, un enchaînement de mouvements qui exige une détente musculaire et une fluidité posturale globale. Vous verrez alors de brillants intellectuels, habitués à apprendre vite et efficacement, se frustrer parce qu'ils ne parviennent pas à faire ce que d'autres acquièrent avec une apparente aisance naturelle).

La PNL appelle "*calibration*" l'action qui consiste à lier ce que vous observez au thème évoqué, pour devenir capable de reconnaître ce lien ultérieurement.

Si maintenant vous reproduisez ce procédé, vous pouvez rapidement affiner votre perception de mon expérience sans avoir besoin de l'interpréter, juste de calibrer en présupposant la stabilité des liens internes à mon expérience. Vous pouvez reconnaître quand je pense à une chose problématique, quand je viens de prendre une décision nouvelle, quand je suis prêt à écouter votre propos, quand je m'enferme dans un état interne inapproprié, quand vous êtes parvenu à m'inviter à en sortir, ... Vous vous êtes construit un véritable radar, au prix d'une hypothèse raisonnable et minimale de départ.

Notons qu'une multitude d'experts œuvrant dans des domaines relationnels très variés, utilisent sans y prêter attention ce radar (parce que ce sont des experts capables de le gérer "en pilote automatique" et avec une très grande richesse). Ils prennent des décisions très rapides et transparentes sur ce qu'ils perçoivent et ce qu'ils vont entreprendre à cet instant. D'ailleurs, ils sont les mieux placés pour prendre cette décision et accéder à cette compréhension *en temps réel*, et avec une finesse souvent étonnante, là où des principes figés, institutionnalisés, sur leur domaine ne sont en fait que très rarement appropriés parce que appauvris, sur-généralisés et figés dans le temps.

Les 3 niveaux complémentaires pour comprendre et pratiquer la PNL

La PNL existe à 3 niveaux intimement imbriqués. Tous les 3 sont nécessaires pour comprendre, apprendre et maîtriser les richesses de cette approche, et pour participer à ses évolutions. Et, de plus, chaque niveau recèle des ressources rarement mises en valeur lorsque les écoles de PNL, habilitées à former selon les normes reconnues, présentent cet outil de développement.

- ◇ 1. *Le niveau technique (comportemental)* : les applications les plus *utilitaires* de la PNL. C'est la partie visible de cette approche, celle qui lui a valu sa renommée mondiale. Ce niveau permet de passer des principes et fondements à l'action efficace et pragmatique. C'est aussi celui avec lequel les organismes et enseignants de la PNL sont les plus à l'aise. Mais ce niveau, qui donne vie aux 2 autres, ne prend vie lui-même que combiné aux 2 autres. Ces modèles techniques si précieux sont le *résultat* de la modélisation.
- ◇ 2. *Le niveau pragmatique (décisionnel)* : c'est celui de la méthodologie globale (et précise) qui permet de non seulement reproduire des techniques déjà créés, mais aussi de s'approprier la démarche qui permet d'en créer d'autres, ou encore de les adapter. C'est le niveau de la *modélisation* PNL. Il permet d'accéder à un niveau supérieur d'intégration, mais il est plus ardu et moins souvent enseigné - sauf dans les discours.
- ◇ 3. *Le niveau conceptuel (épistémologique)* : c'est le niveau directement branché sur les avancées des sciences des systèmes et de la complexité. La PNL y puise ses origines, sa cohérence interne, ses principes pragmatiques, épistémologiques et éthiques qui orientent - idéalement - chacune des actions entreprises dans son cadre. C'est à ce niveau que la PNL se pense (ou se repense) elle-même, depuis l'écologie de ses techniques, jusqu'à son identité

propre, en passant bien sûr par sa colonne vertébrale : sa capacité à modéliser l'expérience humaine singulière et quotidienne.

Ces 3 niveaux sont donc étroitement imbriqués. Cette articulation constante, auprès des experts de l'approche, leur permet d'aller bien au-delà, respectivement :

- 1. des recettes de cuisine,
- 2. des expérimentations non éclairantes, et
- 3. des discours idéologiques.

La PNL est souvent "vendue" en pièces détachées, alors qu'elle est irréductible à l'un de ces niveaux séparément. C'est le fait que ces niveaux s'interrogent et se ressource mutuellement et constamment qui procure à la PNL sa créativité rigoureuse et son efficacité dans un monde de complexités. C'est aussi cette attention qui autorise le praticien à être aussi un chercheur curieux et productif, une personne qui elle-même évolue, et un partenaire flexible, ouvert et constructif.

Avoir les bonnes cartes

Imaginez que vous marchez dans le désert, pour vous ressourcer. Tout est organisé par des spécialistes de ce type de voyages, alors vous en profitez pour ne faire... qu'en profiter.

Toutefois, après avoir été déposé(e) au milieu du désert, avec tout le matériel, et après avoir marché plusieurs jours, vous vous dites qu'il est temps de rentrer, ou de passer à une autre région, et vous consultez les cartes en votre possession. Misère ! La carte qu'on vous a laissée décrit merveilleusement et dans le *détail* toute la partie du paysage que vous venez de traverser, mais aucune carte ne vous indique ce qu'il y a *tout autour* ! De quel côté aller, quelle distance parcourir pour rejoindre la civilisation, rien en amont, rien en aval. Vous concluez une morale à cette histoire : on peut être perdu au milieu du désert alors que l'on a entre les mains une carte précise.

Mais le nœuement est heureux : en fouillant au fond d'un sac dont les organisateurs ne vous avaient pas parlé, vous retrouvez le reste des cartes. Ouf ! Vous resituez instantanément ce que vous indique celle que vous aviez déjà, dans une vision beaucoup plus *globale*. Et tout d'un coup, vous tirez une nouvelle morale de cette histoire : on peut être au milieu du désert et trouver cela plaisant et merveilleusement beau, pour peu que l'on ait aussi un bon matériel et une perspective plus complète de l'endroit où l'on se trouve.

Des cartes lisibles et précises, une cartographie globale et cohérente, et un matériel approprié (et bien sûr une santé raisonnable). Chacun de ces éléments est nécessaire pour que les 2 autres servent vraiment à quelque chose d'écologique. Voilà ce dont nous avons besoin pour aller rencontrer sereinement les richesses des paysages d'ici et d'ailleurs, et percevoir la pleine dimension des perspectives qu'ils nous ouvrent. Et c'est aussi exactement ce qu'il nous faut pour faire vraiment de la PNL.

1. Le niveau technique

Une manière de voir la PNL, à ce niveau, peut consister à l'envisager comme un "catalogue" de techniques précises, rapides et puissantes qui, dans des situations données, permettent de mobiliser des ressources personnelles et relationnelles pertinentes. Et tout cela, de surcroît, dans un cadre de respect de chacun prononcé.

Cette définition est tout à fait valable, mais elle n'est qu'une définition possible, dépendante d'un angle de vue particulier.

Dans le cadre de cette définition, nous pouvons découvrir des dimensions précieuses, et pourtant,

pour certaines, rarement mises en valeur :

- Chaque technique est une procédure type

Dans une situation type *déjà identifiée* par un travail préalable de visée, cette procédure permet de reproduire un résultat avec précision et efficacité. C'est un modèle comportemental issu du "décryptage" de l'expertise d'un professionnel reconnu pour les *résultats* qu'il obtient. Ce modèle vise à expliciter et organiser tous les éléments à observer et à recueillir, ainsi qu'une chronologie des comportements à mettre en œuvre, pour *aboutir à un résultat proche de celui qu'obtenait l'expert modélisé*.

Bien sûr, les créateurs de la PNL ont dû créer, mettre à l'épreuve et faire évoluer une puissante et innovante méthodologie pour accéder à ces expertises et les formaliser en modèles. Cette approche de modélisation a propulsé la PNL loin au-dessus de la plupart des autres approches du monde occidental de la psychologie et du développement personnel, tout en lui permettant, en même temps, de garder les pieds fermement ancrés sur terre, dans l'action concrète et pragmatique.

Toutefois, si *utiliser* les modèles issus de la PNL offre une richesse et un confort d'action jusqu'alors inaccessibles dans les domaines de la communication et du changement, cela ne transforme pas ces utilisateurs en "modélisateurs" eux-mêmes. C'est d'ailleurs ce que rappelle Richard Bandler, cet ingénieur mathématicien et docteur en psychologie qui fut l'un des co-créateurs de la PNL. C'est aussi ce que beaucoup d'organismes qui forment en PNL omettent d'expliquer à leurs stagiaires (qui ne peuvent pas le deviner par eux-mêmes immédiatement, puisqu'ils sont en présence de professionnels sensés leur présenter ce qu'est *vraiment* la PNL).

Peut-être parce que l'expérience nous a montré que fort peu de ces enseignants, même si beaucoup sont de bon "techniciens" de la PNL, sont à l'aise avec la modélisation elle-même. C'est une faiblesse de la PNL telle qu'elle est diffusée à l'heure actuelle : sur la lancée des premiers PNLIens, elle respirait pleinement le grand air du large systémique ; mais, après cet élan créateur qui a participé à révolutionner les sciences humaines et les pratiques, les "générations" suivantes n'ont pas suffisamment participé à son renouvellement. Plus intéressées qu'elles étaient à faire de l'argent sur le dos de la PNL plutôt qu'à en cultiver les ressources profondes, elles ont souvent laissé de côté la dynamique constructiviste, la curiosité face à la complexité, et l'inspiration systémique.

Heureusement, des esprits curieux et mus par une forte envie d'avancer ont continué à chercher, à comprendre, à trouver, et à inventer. Bien sûr, nous ne sommes encore que des dynosaures, comparés à ce que nos petits enfants feront avec beaucoup plus de naturel et de richesse que nous, mais au moins je crois que participer au "débroussaillage" culturel profond - qui semble être un enjeu de cette transition entre nos 2 millénaires - vaut vraiment le déplacement.

Rares sont donc les cycles de formation au cours desquels les participants apprennent, depuis le premier jour et jusqu'à la totalité des modules proposés, la modélisation elle-même. Et d'une façon vraiment interactive permettant son intégration réelle.

Pour résumer ce premier point sur le niveau technique de la PNL, elle consiste en un "catalogue" explicite, précis, clair, d'outils efficaces et de techniques respectueuses des personnes et de leurs relations. Un répertoire de savoir-faire dignes de ce nom, capable de rendre accessibles rapidement des résultats pertinents et étonnants, dans de nombreuses situations.

C'est donc déjà "un gros morceau" que de se lancer dans l'apprentissage de ces techniques, mais cela vaut vraiment le déplacement. C'est fou de voir certains participants à des formations certifiantes en PNL libérer en quelques semaines des mines de ressources qu'elles-mêmes ne savaient pas qu'elles avaient entre les mains. En soi, c'est déjà suffisant pour avoir envie d'enseigner ce "truc" multiforme au nom barbare qu'est la Programmation Neuro-Linguistique. Mais allons plus loin.

- Chaque technique formelle n'est qu'une procédure type

Très formelle, elle permet avant tout de découvrir un savoir-faire comportemental, d'apprendre à le reproduire avec précision, puis de s'y entraîner. C'est très important. Il ne s'agit pas simplement de dégrossir une pratique, mais de conduire à une maîtrise technique réelle. A chaque fois qu'un praticien de la PNL "déroule" une technique, il s'offre une mine de *feed-back* pour progresser, il fluidifie ses aptitudes comportementales, il affine sa capacité à percevoir des informations pertinentes et à laisser de côté celles qui ne le sont pas.

Il installe aussi des repères précis au sein de ses stratégies cognitives (les capacités organisatrices de ses modes de pensée), il mémorise l'important ; il rend ainsi peu à peu naturel et automatique le déroulement des étapes qui constituent la technique (un petit peu à la façon dont on parvient progressivement, en conduisant une voiture, à libérer son attention du levier de vitesse, des pédales et de ce genre de choses, pour se consacrer pleinement à son voyage...). Ainsi, il libère ses capacités conscientes des "programmes" opérationnels, pour consacrer son attention consciente aux objectifs eux-mêmes et aux subtilités de la situation, plutôt qu'aux moyens techniques à maîtriser pour y parvenir. Bien sûr, cela demande un certain entraînement...

Pourtant, beaucoup de formations en PNL véhiculent l'idée (étrangère à la PNL elle-même) selon laquelle ces techniques sont "le fin mot de l'histoire", le but de la maîtrise technique. Du coup, elles institutionnalisent des formes de techniques qui deviennent des stéréotypes. On n'a plus le droit de les faire évoluer, et déplacer une virgule devient vite une hérésie. Or, cela, ce n'est plus de la PNL. John Grinder, l'autre universitaire d'envergure qui fut le co-fondateur de l'approche, rappelle que la PNL a besoin de rester créative, pour évoluer. En effet, elle doit capitaliser sur ses réalisations, pour être en mesure de les dépasser en les intégrant dans un cadre plus large. Nous voyons ce point un peu plus loin.

- Chaque technique formelle est un repère précis

A tout moment du déroulement d'une technique, celui qui la met en œuvre sait ce qu'il fait, ce qu'il vient de faire, ce dont il a besoin pour continuer, ce qu'il vise précisément à cet instant et la façon d'évaluer s'il y parvient ou non, et comment s'y prendre autrement en cas de besoin. Il n'y a pas de place, en PNL, pour les apprentis-sorciers qui déclenchent des réactions (ce qui est à la portée de tout le monde - pas besoin d'avoir fait 10 ans de psychanalyse) sans maîtriser les processus en jeu et les conséquences qui en découlent.

En PNL, on expérimente, on cherche, on adapte, mais avec une méthodologie et des modèles qui forment une véritable *ingénierie*. Autrement dit, celui qui met en œuvre une technique, s'il veut devenir un expert de la PNL capable de faire autre chose que de simplement reproduire les techniques-clés qu'on lui a enseignées (ce qui est déjà beaucoup, et même indispensable pour aller plus loin), celui-là, donc, comprend les processus opérationnels sur lesquels il s'appuie, au moment-même où il les mobilise dans l'action. Le véritable spécialiste de la PNL apprend donc, de fait, à se référer *en plus* à des modèles distincts des modèles techniques. Ce point très important pour la PNL est abordé plus loin. Si la technique PNL est un repère aussi pertinent et qui permet autant d'efficacité dans l'action, c'est qu'elle s'est aussi structurée sur la base de modèles pragmatiques et *conceptuels* puissants. L'enseignement "classique" en PNL a souvent oublié en cours de route ces modèles (issus, pour certains, des sciences des systèmes et de la complexité) ; parce qu'ils avaient la délicatesse de se faire transparents dans la PNL, pour laisser les projecteurs braqués sur les savoir-faire eux-mêmes. Que ces fondements aient volontiers laissé la vedette aux *comportements* efficaces est crucial - trop d'approches ont sombré dans le blabla stérile avant même d'avoir prouvé quoi que ce soit sur le pragmatisme et l'efficacité de leurs ressources. Mais nous avons besoin de continuer à cultiver les fondements de ce que nous faisons. Vendre de la PNL lyophilisée est facile. Proposer une PNL intégrée et évolutive demande beaucoup plus d'attentions, de curiosité, de remises en question méthodiques et d'engagement. Mais la différence de résultat (comment les participants s'approprient l'outil) vaut vraiment le déplacement.

- Les techniques ont besoin à la fois d'être intégrées *et* d'être dépassées

Elles ont besoin d'être intégrées, parce qu'elles sont le médiateur d'un apprentissage en profondeur, congruent. Nous avons besoin d'elles pour dépasser le stade du discours, et d'en confronter la consistance dans des actes capables d'imprimer un résultat tangible sur un terrain concret. Les compétences, même si elles dépassent la simple connaissance technique, ont besoin de la maîtrise technique. Et même pour modifier une technique, afin de la faire évoluer ou de l'adapter à une situation spécifique, nous avons besoin de la technique qui va servir de base. On peut modifier quelque chose qui existe, quelque chose que l'on a entre les mains. Vouloir "dépasser" une technique sans remplir cette condition, c'est comme vouloir ré-inventer la roue à chaque fois que l'on veut aller faire ses courses au supermarché. Dans les intentions affichées par de nombreux professionnels, c'est possible ; mais dans la vie concrète, ça ne marche pas. Ceux qui veulent dépasser sans avoir préalablement intégré vendent des compétences qui n'ont jamais dépassé le stade du discours.

Celle et celui qui ont pris soin d'intégrer les techniques de la PNL ont, quant à eux, des éléments précieux pour participer à l'évolution de la PNL elle-même.

D'une part, parce que la PNL cherche encore, elle se remet sur le métier régulièrement, afin de mûrir aussi longtemps qu'elle le pourra. Et pour l'instant, elle fournit une rigueur, dans son esprit de développement comme dans son application à mettre cet esprit en action, qu'aucune autre approche occidentale concrète de la psychologie, de l'apprentissage ou de la communication n'a encore démontré. Mais pour se maintenir dans cette mouvance (ré)génératrice et si utile, elle a besoin que ceux qui se *l'approprient* veillent à en cultiver toutes les dimensions.

D'autre part, les techniques-types sont des techniques-*types*. Dès qu'un niveau de maîtrise raisonnable pour commencer est atteint, il est bon de mettre en application les outils dans des situations *réelles*. Avec des personnes en chair et en os, avec des projets complets qui mobilisent des ressources, des contraintes, des motivations, des environnements nombreux et aussi enchevêtrés que ce que l'humain sait faire. En bref, des situations *complexes*. Donc, des situations que ne peuvent être définies complètement préalablement au moment où elles vont être vécues ; et qui, donc, ne "colleront" pas en tout point, juste pour nous faire plaisir, aux techniques formelles préalablement apprises.

Autrement dit, les techniques et les autres niveaux de modèles (systémiques notamment) mis en œuvre dans une situation "normale" (c'est à dire complexe !) ont besoin d'être *suffisamment intégrés* par la personne qui s'y investit, avec l'idée d'atteindre un objectif tangible, pour *qu'elle soit en mesure d'en adapter les contours* ; qu'elle sache dépasser l'apprentissage-type de départ, pour aller articuler entre elles des ressources très diverses et des leviers de communication et de changement appris séparément ; qu'elle y ajoute sa touche personnelle, la spontanéité et l'intuition rigoureuse qu'elle a développées (à travers son entraînement à ces outils et la mise en valeur méthodologique de ses autres expériences), ... Et qu'enfin, elle soit capable de faire tout cela en restant centrée sur la situation elle-même, plutôt que sur la complexité interne de ses propres pensées. C'est donc peut-être un art. Un art qui rejoint, par un bonheur inattendu, une forme d'ingénierie. Parce que, derrière, il y a des chercheurs-concepteurs-praticiens.

- Les techniques formelles sont des occasions d'acquérir des capacités transversales

Voici un autre aspect de l'apprentissage technique de la PNL (et d'autres approches d'ailleurs). Le but officiel de cet apprentissage technique est que le praticien sache la reproduire efficacement. C'est d'ailleurs l'une des richesses de départ, en PNL, que d'avoir réussi à formaliser de telles expertises - à une époque où la psychologie classique pensait encore qu'explicitier les expertises n'était pas possible, confondant ainsi *possibilité* et *moyens conceptuo-méthodologiques* - et, d'autre part, de les avoir mises sous une forme facilement et rapidement enseignable.

Mais cet enjeu officiel, tout à fait pertinent et indispensable à la PNL, a masqué, dans l'esprit de trop de formateurs pleins d'intentions très positives et légitimes, tout ce que cet apprentissage peut

transmettre de façon transversale ; c'est-à-dire d'une façon non spécifique à une technique ou à une autre, mais dépassant et permettant de relier entre elles ces ressources techniques pour les inclure dans une perception, une aptitude, un sens, une "écologie" plus globales. Ces *compétences transversales*, discrètes bien que cruciales, à nouveau rarement formalisées, sont justement l'un des plus profonds réservoirs de nouvelles expertises à expliciter selon les processus de modélisation de la PNL. Et, en plus, un réservoir qui se creuse encore d'un mètre-cube à chaque fois que vous extrayez un mètre-cube de son précieux contenu. Autrement dit, les techniques formelles actuelles sont des expertises déjà modélisées par la PNL, modèles qui permettent à leur tour de mettre à jour de nouvelles expertises jusqu'alors implicites, pour à leur tour les modéliser, les systématiser, les transmettre, les multiplier, les adapter. Les techniques-types d'aujourd'hui sont issues d'expertises singulières d'hier, et évolueront grâce aux expertises singulières d'aujourd'hui desquelles elles permettent de se rapprocher.

En attendant que ces nouvelles compétences soient formalisées, l'apprentissage des techniques-types constitue en lui-même un modèle d'apprentissage, pour acquérir quand-même ces compétences transversales avec rigueur.

- Le répertoire technique a besoin d'évoluer... tout en capitalisant sur l'existant

La PNL évolue dans l'approfondissement de sa perception des enjeux dans des situations humaines, par nature complexes, en évitant soigneusement d'émettre cette complexité. Elle approfondit ainsi la pertinence de ses modèles techniques d'action, leur précision, et même leur élégance et la quantité d'énergie nécessaire pour parvenir à des évolutions significatives, respectueuses des complexités en jeu.

Au niveau technique, cette évolution peut se traduire, en principe, sur 2 directions différentes et complémentaires :

- D'une part, *de nouvelles techniques sont créées*. Ainsi, le répertoire se renouvelle, de nouveaux modes d'action deviennent disponibles pour conduire des développements, aux niveaux personnels, relationnels ou professionnels. Une limite tient au fait que, dans la "communauté" des organismes qui diffusent la PNL, une mode s'installe ; des techniques plus anciennes sont jugées - un peu vite - obsolètes, tandis que d'autres donnent lieu... à un renouvellement du catalogue des modules de formation. C'est bien pratique, pour faire rentrer de l'argent régulièrement, et avoir des stagiaires abonnés à long terme. Renouveler est légitime et même crucial ; que des personnes suivent l'évolution de leur approche dans le long terme est légitime et important également. Mais la question ici n'est pas celle du renouvellement, c'est celle des intérêts commerciaux ou de prestige qui font de l'ombre au véritable renouvellement, en le confondant avec de simples effets de mode.

Certaines des nouvelles techniques valent vraiment le déplacement, mais rares sont les révolutionnaires. En effet, une technique en chasse une autre, ce qui dispense de questionner la logique des modèles eux-mêmes. Toutefois, jeter le bébé avec l'eau du bain est une stratégie très moyennement appropriée pour avancer. En tout cas, cette démarche est assez éloignée du Knowledge Management, alors même que la PNL a des atouts majeurs dans ce domaine.

Or, c'est là que se situe l'évolution de la PNL, seule susceptible de donner une dimension aux techniques elles-mêmes, si aguichantes soient-elles. On voit ainsi des personnes qui, après avoir suivi pendant 5 ans tous les "nouveaux" modules proposés par certains organismes, ont encore l'impression de ne pas avoir bouclé une étape importante de leur apprentissage, ni d'avoir assouvi un besoin minimal de cohérence entre tous leurs outils. Si beaucoup d'organismes connus se pressent autour du nouveau discours en vogue, et tiennent un même langage commercial idéologique bien rôdé sur la PNL, assez peu participent - en France en tout cas - à la diversité et la curiosité capables de faire émerger non de nouvelles recettes de cuisine, mais de nouveaux modèles génériques permettant d'embrasser d'une façon plus large, plus intégrée et plus créative la

PNL elle-même.

- D'autre part, donc, une autre approche consiste, en complément de la création de nouvelles, à *revisiter les techniques déjà existantes*. Eclairées sous un angle différent de celui que l'on maîtrise déjà, et à la lumière de l'évolution continue des modèles génériques de la PNL. Souvent, elles deviennent plus sobres, plus confortables, et aussi plus efficace, ce qui est appréciable. Elles deviennent aussi beaucoup plus rapides, ce qui, combiné à l'évolution des modèles de transmission pédagogique intégrée à la PNL, accélère d'autant les formations certifiantes, tout en en approfondissant la portée. Enfin, cette capitalisation sur l'existant permet aux personnes de s'approprier la modélisation elle-même, c'est-à-dire d'aller beaucoup plus loin que la connaissance "suffisante" des techniques. Dans chaque outil technique de la PNL, il y a ainsi des choses nouvelles à apprendre et à comprendre encore qui, lorsqu'elles sont présentées, font pâlir plus d'un enseignant PNL, auto-suffisant depuis qu'il a troqué sa curiosité enfantine contre une certification accordée par un système de normes en vigueur ou un autre. Ce qui, je crois, n'est d'ailleurs pas le but ultime des normes de qualité mises en place au sein de la communauté des professionnels de la PNL.

Les participants qui s'engagent dans ces formations évolutives, quant à eux (ce qui devrait être le lot de toutes les formations en PNL), ou bien qui viennent réviser et approfondir ce qu'ils ont appris ailleurs, se mettent à appliquer les apports-clés de la PNL d'une façon de plus en plus naturelle et transparente, tout en veillant à leur rigueur, leur adaptabilité et la vision respectueuse qu'elles mettent en action vis-à-vis des situations humaines. Autrement dit, ces praticiens-modélisateurs apprennent à multiplier les possibilités pour agir efficacement avec leurs outils, libérés des volontaires carcans de la technique formelle, et forts d'une véritable compréhension des processus au sein desquels ils interagissent.

A ce titre, d'ailleurs, d'une simple formation, on passe à un véritable investissement, parce que le transfert sur la plupart des terrains devient (plus facilement en tout cas) un jeu d'enfant... en s'entraînant. Débarrassées de l'aura de la PNL - aura qui fait aussi les choux gras de ses détracteurs et qui ne facilite guère sa démocratisation - leurs actions redeviennent tout simplement leurs actions. L'attention glisse légitimement de la technique vers les transformations elles-mêmes. La vision "technicienne" de la PNL - si elle reste présente comme un "morceau" indispensable de l'approche plus globale - se fait si discrète que parfois, même, les personnes qui bénéficient des changements (vos clients par exemple) ont l'impression que tout s'est fait tout seul. Tant mieux ! Le but de la technique efficace en PNL n'est pas son prestige, c'est ce qu'elle apporte dans un monde de changements humains en se fondant avec transparence parmi les ressources disponibles. La bonne nouvelle, pour ceux qui n'ont bénéficié que d'un parcours d'applications techniques de la PNL (généralement agrémenté d'un gentil discours humaniste éloigné des comportements réels de ceux qui les énoncent), c'est qu'avec la base déjà puissante qu'ils ont entre les mains, ils savent comment apprendre très vite ce qui leur manque, en s'adressant au bon endroit. C'est désormais bien connu : un PNLIen entraîné, quel que soit son niveau, apprend généralement vite et efficacement la Systémique.

Ce qui nous amène aux 2 autres niveaux de la PNL évoqués plus haut : le pragmatique et le conceptuel.

2. Le niveau pragmatique

Pour *agir* efficacement, nous avons besoin de *viser* efficacement (et réciproquement d'ailleurs). Même si, parfois, c'est en commençant par agir que le système au sein duquel on veut imprimer des évolutions montre alors comment il fonctionne.

Les techniques sont donc :

- ◇ soit des *amorces* destinées, en retour, à nous informer sur la façon dont le système complexe

s'organise (une ou plusieurs personnes et leurs relations, une équipe, une entreprise, ...)

- ◇ soit des *outils* précis qui répondent à une visée préalable. En PNL, le temps mis à contribution pour le changement lui-même est minime, comparé au temps investi dans la phase d'information et de visée, lui-même inclus dans le temps consacré à la relation précise qui permet tout cela.

Les modèles techniques eux-mêmes sont conçus, pour la plupart, comme des procédures comprenant une phase importante

- de mise à jour d'informations et de ressources "stratégiques" pour le changement,
- et d'organisation "stratégique" de ces informations et ressources-clés.

C'est que ces modèles sont issus d'une matrice plus large : la modélisation. Une modélisation vue sous l'angle de la PNL (il existe bien entendu d'autres approches pour créer des modèles dans des domaines spécifiques), et avec ses richesses propres (ainsi que ses limites propres : des terrains qu'elle a encore peu investis, faute d'y avoir travaillé formellement avec de véritables experts pour modéliser certaines de leurs expériences-clés). Celle-ci est issue de la Systémique (le mot que nous pouvons utiliser, par convention, pour désigner les pratiques ingénieriales et scientifiques spécifiques aux systèmes complexes et ayant investi des "domaines" de référence : de l'intelligence artificielle à l'économie, de la biologie à la communication, en passant par la thérapie brève et le management, ...).

Qu'y a-t-il de pragmatique dans tout cela ?

Le niveau des techniques-types ne donne qu'une indication générale sur le moment, le cadre et la façon dont on peut les utiliser. En caricaturant (beaucoup), on peut comparer un super-technicien de la PNL, mais qui n'aurait pas compris les autres niveaux, à un singe devant une machine à laver. En parfaite santé, avec un corps d'athlète, un poil soyeux, un cerveau capable de multiples apprentissages adaptatifs et créatifs... mais rien sur le mode d'emploi de la machine à laver. Nul doute qu'il saura inventer des jeux très intéressants pour découvrir comment faire usage de ce "truc", mais on sort du cadre de pertinence de départ et dans lequel cette brave machine à laver a été conçue.

Le second niveau de la PNL est donc l'indispensable niveau de *décision*.

La PNL s'inscrit très bien dans le cadre des approches stratégiques du changement. Elle répond souvent à des questions comme "Comment mobiliser telle ressource pour arriver à... ?", "Comment communiquer telle information pour susciter telle ressource ?", ou encore "Quelle attitude adopter maintenant pour qu'en réponse, mon interlocuteur se place dans tel nouveau point de vue ?".

Si une technique de la PNL est si souvent efficace, c'est qu'après l'avoir mise en action, les choses diffèrent de ce qu'elles étaient avant. Comme le disent tellement de systémiciens (thème repris par la PNL), "Nous ne pouvons pas ne pas communiquer", et plus largement "Nous ne pouvons pas ne pas interagir", aussi "Nous ne pouvons pas ne pas influencer", et bien sûr "Nous ne pouvons pas ne pas être influencés". Toute la question est donc de savoir dans quel cadre il est utile que je modifie mon comportement, mes émotions, ma cognition lorsque j'interagis avec mon environnement, puisque de toutes façons le simple fait d'interagir avec lui m'invite à les modifier. Et, bien sûr, dans quelle direction, par mes comportements, je souhaite susciter en retour une modification de mon environnement (notamment les comportements, émotions, processus cognitifs de mes interlocuteurs).

Une affaire de co-responsabilité

Si je me mets à percevoir d'une façon aussi interactive ma relation avec mon environnement, alors je dois apprendre à accepter la co-responsabilité de ce que le système "mon environnement + moi" sera devenu à l'issue de chaque "moment" d'interaction. Co-responsabilité que je partage, bien entendu, avec lui. Autrement dit, tous les éléments en jeux, et notamment chez moi, tels que

comportements observables, langage, modes de pensée, émotions, participent à dessiner l'interaction et son issue. Et, en retour, ils sont modifiés dans cette interaction, et par cette issue.

Si donc ma charge est de transformer une situation, j'ai besoin :

- *d'interagir avec elle*. Et, pour y parvenir, les leviers que j'ai entre les mains, dans cette interaction, sont mes comportements (volontaire et conscients, mais aussi spontanés et inconscients). *Comportements* qui traduisent, à l'intention de mes interlocuteurs, et d'une façon singulière qui m'appartient à un moment donné de ma vie, mes *modes de pensée* et mes *émotions*. Respectivement, la PNL désigne ces 3 familles d'éléments par "comportements externes", "processus internes" et "états internes".
- de "*m'utiliser*" moi-même comme catalyseur de la transformation de cette situation (à ceci près qu'en chimie - si mes souvenirs sur ce point sont bons - le catalyseur, à la fin du moment d'interaction, n'aura peut-être pas changé, tandis que moi si). Autrement dit, j'ai besoin d'apprendre à jouer avec mes propres modes de pensée, mes propres émotions, d'avoir une flexibilité suffisante avec eux pour rester sécurisé et confortable, et aussi rester "moi-même", avec mon intégrité propre, à travers une telle interaction.

Rester le même tout en changeant continuellement à travers les interactions d'un environnement qui se transforme en même temps que moi, voilà bien une idée à faire hérissier les cheveux de plus d'un ! Heureusement, derrière les airs paradoxaux de cette idée, que ces personnes se rassurent, il y a des prestigieux scientifiques issus de domaines très divers (ceux-là même qui ont ruiné le vieux postulat d'objectivité), et aussi des pratiques assidues (qui montrent que finalement, on y arrive !). En fait, changer, ce n'est pas si grave, c'est quelque chose que l'on fait tous les jours : s'adapter, modifier son point de vue, assouplir ses émotions, ouvrir son répertoire de représentations sur son environnement et sur soi-même, nous faisons tous cela tous les jours (chacun à notre rythme). Seule une statue n'a pas l'air de changer, et encore...

Rassuré sur ce point, je peux m'investir pleinement dans des interactions qui mobilisent mes propres modes de fonctionnement

- pour obtenir de l'information
- et pour transformer les événements dans une direction pragmatiquement choisie.

"Pragmatiquement choisie", cela veut dire aussi, d'ailleurs, choisie dans un cadre qui respecte l'écologie de mes interlocuteurs. Parce que garde en tête qu'en retour, la façon dont ils vont réagir en modifiant leur fonctionnement va avoir un impact sur moi, sur mes décisions, sur mes comportements possibles, ... Donc, je respecte leurs propres finalités à un moment donné : mon objectif de travail et leurs propres objectifs ont besoin de trouver comment s'inscrire dans un *même* cadre. Quelqu'un qui ne veillerait pas à ce point ferait (même à son insu) de la manipulation. Et la manipulation, "ça braque" les systèmes manipulés, à un moment ou à un autre. Et si mon environnement se braquait, étant donnée mon interdépendance avec lui, comment ferions-nous pour avancer ? La manipulation soulève de riches questions éthiques, mais c'est aussi, d'un "strict" point de vue pragmatique, une perte de temps pour tout le monde. Or, le compteur tourne. Le temps est une denrée trop précieuse. Je m'utilise donc moi-même pour transformer une situation, en respectant à la fois l'écologie propre au système qui veut avancer, et la mienne. Et j'en profite pour évoluer moi aussi, ce qui, entre autres, me maintient dans des conditions satisfaisantes pour continuer.

Pragmatique et méthodologique

Si, dans cet article, le niveau que je désigne par pragmatique est aussi celui de la méthodologie, c'est que la méthode n'est plus un être froid et statique (pour ceux qui veulent quelques arguments sur ce point, on ne saurait trop conseiller la lecture si enrichissante des différents tomes de "La

Méthode" d'Edgar Morin, parus chez Le Seuil). Elle est finalisée, elle prend vie. Elle ne cherche pas LA vérité sur la communication ou le changement, elle cherche *une* vérité, parmi d'autres possibles, une vérité certes plus humble, mais aussi plus capable, plus productive de résultats utilisables dans la vie. Pas la vie des laboratoires ; la vie, "tout simplement", cette vie complexe qui fait que, lorsque vous arrivez au bureau le matin, vous avez besoin de trouver des solutions pour interagir avec des collègues qui ont toutes sortes d'humeurs et dont dépendent des projets que vous trouvez importants (bien que la Terre continuera de tourner même si vous ne les réalisez pas), parce qu'ils répondent à des enjeux humains et économiques suscités par ailleurs, par d'autres, depuis d'autres enjeux, résultant d'autres époques...

Ces choses-là (l'importance, les projets, les humeurs, les enjeux...) sont créées par des interactions complexes, et seule une méthodologie qui respecte cette complexité (même à travers des comportements simples et naturels) peut servir de *matrice* pour générer relativement facilement, rapidement, écologiquement et efficacement des réponses. Et formaliser ces réponses de façon suffisamment systématisable pour que cette matrice soit adoptée en tant que méthodologie.

La PNL, libérée de l'étiquette "méthode Coué" que lui collent bien involontairement les bons techniciens qui ne comprennent pas la place de ses techniques au sein du système-PNL plus large, vise donc à développer une méthodologie dont la finalité est de *créer des solutions sur mesure*, adaptées à la vie de tous les jours. Des solutions :

- suffisamment simples (à l'usage) pour devenir naturelles avec un peu d'entraînement,
- efficaces (pour mériter le déplacement et l'énergie investie dans les apprentissages proposés),
- et, comme nous venons de le voir, pragmatiques.

Si s'approprier les techniques demande déjà un peu de travail (très raisonnable), s'approprier la matrice qui les a fait naître demande un peu plus d'intégration. Parce que l'enjeu est de comprendre l'esprit de cette matrice, et d'articuler cet esprit dans l'action. L'un des enjeux est d'apprendre à comprendre, enrichir et faire évoluer le répertoire et la pertinence de l'outil PNL lui-même. Les participants aux formations qui savent inclure cette dimension sont invités à devenir, à leur manière mais *en puisant dans une référence méthodologique commune, des personnes capables de créer des modèles* (dotés de certaines propriétés) *de situations humaines complexes* :

- depuis une problématique personnelle jusqu'à un projet de vie en passant par la gestion de sa propre santé et l'évolution de ses capacités d'apprentissage,
- depuis une situation collective jusqu'à l'émergence d'une identité et d'une intelligence d'équipe
- en passant par le recadrage de limitations chroniques et la sortie de crises aiguës,
- depuis une culture d'entreprise implicite jusqu'à une créativité organisationnelle, ...

Les modèles

- Ces modèles visent à comprendre ces situations, mais à *les comprendre dans leur tissu d'interactions*, de façon à ce que cette compréhension débouche sur des opportunités d'évolutions, de créativité, de transformations durables.
- Ils visent également à *produire avec justesse* ce que Gregory Bateson appelait "*des différences qui font la différence*". A cet égard, les puissantes techniques-type proposées à l'apprenti-PNLien sont des suggestions possibles et éprouvées, parmi

d'autres à inventer. D'ailleurs, Bateson lui-même, pressentant la portée concrète de cette approche nouvelle et créative de la communication et du changement qui s'est d'ailleurs abondamment inspirée de ses travaux, a vivement encouragé l'émergence de la PNL.

- Ils s'appuient sur la complexité des systèmes en jeu et visent l'autonomie de ces systèmes par rapport à l'intervenant-modélisateur. Le modèle cherche à donner une forme palpable, capable d'être prise en main aisément, aux ressources internes du système et à celles disponibles dans ses interactions avec son environnement. Le modélisateur n'est qu'un catalyseur momentané dans le processus d'évolution du système. Son expérience et sa vision propres, même si elles sont celles d'un expert du changement et de la communication, ne sont pas destinées à entrer dans la composition des ressources du système après transformation. Elles ne servent qu'à créer des contextes - des havres de créativité pragmatique - dans un moment de la vie du système, des contextes au sein desquels peuvent émerger, vite et proprement, des solutions et des opportunités concrètes d'évolution. Et, dans ces contextes, le maître à bord n'est pas l'intervenant, mais le "client" lui-même. Ce sont ses ressources, ses expériences, sa vision, ses comportements qui se transforment par eux-mêmes. Dans une direction en accord avec ses propres choix éthiques et esthétiques globaux, même si, dans cette optique, ses objectifs locaux, eux, peuvent évoluer assez vite.

La PNL se tient donc prudemment éloignée de la pensée unique, elle est le contraire d'une approche normative, et elle cherche plutôt à cultiver et nourrir les "psycho-diversité", "managério-diversité", ... et autres cousines de la bio-diversité dont nous émergeons.

A ce propos, faisons un petit détours par les *normes* de qualité qui se sont données pour mission de maintenir la richesse de la PNL dans le monde... au prix d'une institutionnalisation dont la forme ne fait que rarement bon ménage avec la créativité.

Les normes qui "protègent" la PNL et "garantissent" sa qualité

Certains systèmes de normes contraignent par exemple les formations de Praticiens certifiés en PNL à durer un nombre de jours au moins égal à un seuil fixé. Or, Bandler lui-même a montré qu'en faisant évoluer la pédagogie de la PNL en même temps que la PNL évolue plus globalement, on peut diminuer considérablement le temps de formation nécessaire pour devenir un Praticien PNL digne de ce nom. Le critère sensé protéger la qualité des formations PNL est donc non seulement dépassé, mais en plus il désigne, de fait, comme hérétiques ceux qui ne le respectent pas... ceux-là mêmes qui font des efforts constants pour participer aux évolutions de la PNL ! Dieu merci, la Systémique plus large est beaucoup plus ouverte et cohérente avec son respect de la créativité et de la diversité des pratiques qui la nourrissent.

A la rigueur, le critère de durée des formations en PNL sert aux "tuteurs techniques" qui, bien que certifiés "enseignants PNL selon les normes internationales X ou Y", ne participent pas ou plus aux évolutions de l'approche. L'identité de la PNL étant justement axée sur sa créativité, ces gens-là ne font plus de PNL, mais ils ne l'ont pas encore compris. Et si, par une bête logique de marchés, ils deviennent trop fortement majoritaires, alors nous leur abandonnerons volontiers le terme de PNL et nous continuerons à faire notre possible pour rester créatifs, sous une autre étiquette - peut-être plus explicitement intégrée à la Systémique dont elle a de toutes façons toujours fait partie - pour être identifiée.

Autre point que l'on trouve dans certaines normes, et pas de très bon aloi, celui par lequel l'enseignant certifié adhérent s'interdit de critiquer le système de normes... Aïe ! Il manque manifestement là un concept sur l'évolution des systèmes. Si ce système-là ronronne trop bien dans ses certitudes, c'est qu'il ne sait pas encore qu'il va droit dans le mur. Mettre ce système en crise pourra peut-être le réveiller à temps et remobiliser ses ressources (auto)créatives avant que la seule place qu'il soit capable de laisser à la postérité soit sa place dans un musée.

Certaines normes, encore, proposent une classification très linéaire des niveaux de formations en PNL. Et là encore, ça part d'une bonne intention. Bien entendu, la critique ne porte pas sur les personnes - dont certaines comptent parmi mes amis ou parmi ceux qui m'ont fait avancer en PNL - mais sur des comportements qui cristallisent l'approche en voulant trop la protéger.

Les niveaux décrits par ce système de normes sont :

- Praticien certifié,
- Master certifié (ou "Maître-Praticien" pour la traduction francophone la plus répandue),
- Enseignant certifié et...
- Maître-Enseignant...

On pourrait s'attendre à un peu plus de créativité, comme par exemple une suite qui commencerait par "Maître-Maître-Enseignant", niveau intermédiaire avant celui de "Maître³-Enseignant", lui-même devant être certifié pour ses compétences par un Maître à la puissance 4, etc ! Mais le jeu en vaut-il la chandelle ?

Je pense à des praticiens récemment formés, des Praticiens qui savent mettre en œuvre certaines techniques-clés de la PNL mieux que certains des Enseignants Certifiés que j'ai côtoyés, alors qu'ils n'en sont qu'à environ la moitié du temps de leur formation à ce niveau ; des Praticiens qui ont commencé à s'approprier concrètement et pragmatiquement la modélisation mieux qu'une Maître-Enseignante Certifiée qui a participé à me former Enseignant. Alors, à quoi servent ces normes ?

Je pense aussi, bien sûr, à une remarque d'Edgar Morin (Science avec Conscience, chez Le Seuil) que je paraphrase en posant la question : et qui va certifier celui qui aura certifié celui qui certifie celui qui... ?

Et, enfin, je pense à tout ce "marché" de la PNL, qui échappe complètement à tous ces systèmes de normes très sérieux, et même qui s'assied dessus sans aucune vergogne ; un marché parallèle, via lequel des "spécialistes de la PNL", auto-proclamés, vendent des formations où l'on "apprend" ce qu'est la PNL, en 2 ou 3 jours (et en plus, souvent au prix fort)... C'est à se demander ce que l'on a fait, soi-même, pour suivre un parcours de 4 ans, et en plus avoir l'impression de continuer à en découvrir, depuis, tout autant. Car ceux qui peuvent réduire le nombre de journées nécessaires pour se former sérieusement se comptent uniquement parmi ceux qui se sont rigoureusement formés. En tout cas, si l'on me propose une formation pour devenir ingénieur en génie civil en 2 semaines, c'est sûr, non seulement je n'y vais pas, mais en plus je ne mets pas les pieds dans le bâtiment où se tient cette formation !

Quant aux vendeurs à la sauvette - qui donnent une image stéréotypée et franchement pas très aguichante de la PNL - ils auraient tort de se priver du marché florissant et libre de toute contrainte que les gros organismes reconnus en PNL, les premiers à avoir défini ce marché, ont encouragé bien malgré eux par leur commerce élitiste et leur stratégie. Une "stratégie" qui a longtemps brisé l'émergence d'une pourtant très saine concurrence. Manifestement, ces gros organismes n'avaient pas compris, quoi qu'imbibés de PNL, que la "bio-diversité" au sein de leur marché conditionnerait non seulement son évolution, mais aussi l'évolution de leur si chère approche. On pourrait objecter que la "bio-diversité" est bien présente, justement grâce à ces vendeurs à la sauvette (qui sont parfois de gros organismes de formation ou de conseil d'ailleurs). Seulement, la PNL qu'ils proposent a tellement été réduite, découpée, asphyxiée, et le terreau sur lequel elle a été "replantée" est tellement pauvre que même un bonzaï ressemble plus à un grand chêne que leur objet de commerce ne se rapproche de la PNL.

Nous connaissons tous le procédé : une grande société organisatrice de jeux envoie à de braves gens un courrier leur disant qu'ils sont les heureux gagnants d'une superbe voiture... et puis, la période d'espoir passée, ils comprennent qu'ils ont bien gagné une voiture, mais qu'il s'agit d'un porte-clés. Dans ces conditions, on peut en quelque sorte remercier les universités de n'avoir laissé rentrer la PNL en leur sein que par des portes encore petites et discrètes (un bon exemple étant représenté par les travaux du GREX sur l'Entretien d'Explicitation). La PNL a ainsi eu l'occasion

de se questionner elle-même suffisamment longtemps pour mûrir un peu mieux ce qu'elle souhaite devenir.

Mais laissons-donc là les systèmes de normes qui tentent d'institutionnaliser la PNL avec plein de bonnes intentions, et revenons à la PNL elle-même. Ce détours m'a simplement paru utile pour présenter un regard sur le contexte "politique" dans lequel la PNL évolue au sein de la communauté de ceux qui la représentent - mais, tout comme ces personnes sont irréductibles à l'approche PNL, elle-même leur est irréductible. C'est plutôt une bonne nouvelle. Elle n'est pas une science sans conscience, elle fait aussi ses erreurs, mais elle médiatise aussi et surtout beaucoup plus de ressources humaines que celles qui s'étalent sur le papier glacé des brochures publicitaires en vantant les mérites.

Des "moments" qui comptent dans le parcours

Et dans le long terme, à quoi sert la PNL ? Comme nous allons le voir plus loin, cette approche a bien une cohérence interne, qu'un peu de curiosité permet de découvrir et de cultiver. Mais cette cohérence du modèle lui-même est-elle assortie d'une cohérence dans le développement des personnes ?

En fait, nous pouvons considérer les possibilités offertes par cette famille d'outils selon 2 axes complémentaires, dont la portée diffère :

- 1. un axe plutôt "synchronique", et
- 2. un axe plutôt "diachronique".

1. L'axe "synchronique"

Dans le flot des événements, des interactions, une personne évalue et prend des décisions (le plus souvent inconsciemment), structure ses comportements selon ces options, et adapte ainsi son fonctionnement. La PNL est d'une richesse considérable sur ce point, parce qu'elle regorge de leviers précis pour augmenter la portée, l'efficacité et l'"écologie" de chacun des processus internes et interactionnels en jeu à chaque instant.

Cet axe synchronique est l'angle d'approche le plus connu de la PNL. "Vous avez repéré un enjeu et vous voulez y répondre efficacement ? Facile ! Apprenez à faire comme ceci et comme cela, adaptez ce processus selon votre propre style et hop ! C'est dans la poche". Et effectivement, la marge de manœuvre des personnes qui apprennent ces processus s'élargit considérablement, dans des champs aussi variés de leur expérience que :

- leurs capacités relationnelles en situations délicates,
- leur clarté de décision,
- leur habileté comportementale (au sens large du terme),
- émotionnelle (accéder à une saine sérénité là où tant d'autres semblent, en comparaison, se noyer dans un verre d'eau),
- intellectuelle (devenir major de votre promotion sans avoir mis les pieds en cours parce que vous gagnez votre vie par ailleurs), ...

Petit bémol : nous avons tous nos propres contextes "qui résistent"

Bien sûr, nous avons tous des domaines dans lesquels nous avons d'abord besoin de "désapprendre" de sérieuses limitations qui nous sont propres, avant d'accéder à cette efficacité

potentielle.

Par exemple, je peux développer une expertise précise dans un domaine professionnel qui m'est propre, et continuer à "ramer" dans mes processus d'apprentissage lorsque, le soir, je passe de mon identité d'expert à celle d'élève dans un art martial.

Tel autre peut être une référence dans son domaine professionnel et pourtant accéder à des ressources très limitées lorsqu'il s'agit de vendre ses propres compétences. Ou, pour tel autre encore, ce sera l'inverse : un magicien du commercial et de la relation marketing, et un piètre formateur ou coach.

C'est que l'enjeu ne concerne plus seulement mes savoir-faire, mais en général des "structures", des *patterns* plus larges, des sortes de "programmes" très bien enracinés dans mon expérience, et dont une caractéristique est d'être plus ardues à remettre en question. Des "règles du jeu" autour desquelles je me suis construit depuis des années, et que je ne vais généralement réviser que partiellement et beaucoup plus rarement que mes fonctionnements plus locaux.

Sur ce terrain, vous pouvez donc très bien croiser des enseignants certifiés en PNL qui sont des experts techniques ou qui ont emporté le marché avec eux, et qui néanmoins continuent à détourner la PNL pour leur propre sécurité affective ou leur prestige. Et à ce titre, d'ailleurs, un petit tour par leurs sites internet ou leurs brochures publicitaires (avec les outils de décryptages de la PNL systémique) permet d'illustrer bien souvent ce point.

Et c'est à ce niveau que l'on découvre toute la pertinence du second axe de développement.

2. L'axe "diachronique"

Si l'on considère une personne (ou un groupe, une famille, une équipe, ...) comme un système (un système autonome et complexe, car vivant), nous avons besoin aussi de cet axe pour penser son développement. En effet, en systémique, nous nous intéressons conjointement aux 3 dimensions :

- ontologique (la *nature* du système)
- synchronique (comment il *fonctionne*)
- diachronique (comme il évolue, au sens de "*se transforme*").

Aussi, pour que la PNL soit un véritable outil de modélisation systémique des expériences humaines, elle a besoin de considérer cette "diachronie", ces *transformations*. Elles ne se voient pas directement (le client en coaching ne passe pas de chenille à papillon sous vos yeux) : tout ce que l'on observe, lorsque nous travaillons en développement personnel ou d'équipe, ce sont des changements comportementaux (voix, visages, mots, respirations, postures, rythmes, ...). Et donc la tendance est fortement de s'en tenir à la dimension synchronique, le fonctionnement ici-et-maintenant du système. C'est d'ailleurs un excellent point de départ. Et d'ailleurs, les *patterns* qui définissent ce fonctionnement sont eux-mêmes non-visibles. Toutefois, si nous fouillons bien dans les richesses plus discrètes de la PNL, nous découvrons que ces observations *hic et nunc*, auxquelles la PNL accorde tant d'importance (un rôle central même, comparé à celui de la plupart des approches de la psychologie interprétative), sont directement reliées à des modèles de développement plus globaux, complètement issus des sciences des systèmes, et plus précisément de "la cybernétique de seconde génération" (celle qui a offert ses fondements les plus formels au constructivisme).

Dans cette optique, la PNL :

- dépasse son rôle de "boîte à outils" haut-de-gamme destinée à augmenter jour après jour notre marge de manœuvre et notre efficacité interne et relationnelle,
- pour l'intégrer dans le cadre d'une approche par laquelle celui qui la pratique se forme et se transforme lui-même au fur et à mesure de ce qu'il fait des interactions dont il est

toujours le co-auteur.

Une approche pour rester soi-même, mais différent. D'ailleurs, un concept de soi qui serait figé dans le temps n'a pas de sens : même un système mort (qui n'est donc plus un système autonome en tant que tel, mais en passe d'être "redistribué") est loin d'être figé. Pour entretenir cette propriété "vie" dont je tire le concept de "moi", j'ai sacrément intérêt à évoluer, sinon mon environnement aurait vite fait de me manger, faute de savoir quelles autres interactions mettre en place avec moi à mesure que lui évolue. Beaucoup de projets ou d'entreprises (des systèmes particulièrement complexes) auraient eu besoin de comprendre cela avant d'être étouffés par leur propre frénésie de conservatisme immobiliste, incompatible avec le développement, et avec la vie elle-même dont une caractéristique majeure est de devoir se régénérer continuellement.

"Je ne me suis pas *vu* grandir ; et c'est même d'une attention particulilère dont j'ai besoin pour *comprendre*, au détour d'un comportement nouveau que j'aurais pu me contenter de *voir* sans en saisir la *portée*, que mes enfants sont eux aussi *en train* de grandir." Ce genre de petite phrase que nous pouvons entendre parfois retrace bien le contour de ce que représente une attention au diachronique là où l'essentiel visible ne nous informe que sur des comportements locaux. Nous ne "voyons" pas les changements majeurs qui nous traversent, nous ne "voyons" pas spontanément les transformations de notre culture. "L'essentiel est invisible pour les yeux", nous proposait Aintoine de St Exupéry dans son *Petit Prince*.

Nous avons besoin d'une sorte d'auto-observation, en nous extrayant subjectivement du temps dans lequel nous sommes pris corps et biens, pour arriver à mettre en images (d'abord internes), en mots, en ressentis, ces transformations, cette dimension diachronique qui relie les différentes "époques" synchroniques. C'est d'ailleurs l'une des principales capacités constitutives d'une véritable visée *prospective*. Et c'est d'ailleurs aussi l'une des ressources majeures de la pensée systémique moderne (quel que soit son domaine d'application) que de proposer des modèles pour comprendre, principalement en images et en mots (puis, chacun à sa mesure, en ressentis), ces transformations ; en comprenant les processus mêmes qui les caractérisent, et ceux qui nous permettent d'influer sur ces mouvements de fond.

La PNL permet de préparer le terrain de ces transformations, y compris dans le long terme, et cela est un aspect finalement assez méconnu de cette approche. Elle permet aussi de les déclencher (parfois à chaud et en quelques instants, parfois en filigrane et avec une très grande transparence).

Les moments de définition

Parallèlement à la PNL, certains praticiens, chercheurs et auteurs de la systémique utilisent le concept des "moments de définition" pour désigner des "tournants" (même discrets) dans les orientations de vie des personnes ou des systèmes humains. Il existe des nuances de ce concept constructiviste aussi abordable que riche, dont voici une vision très brièvement présentée :

A tout moment de décision nouvelle (même et surtout les décisions implicites), une personne (ou tout autre système humain, quel qu'en soit l'échelle) accepte de continuer sa route dans une direction plutôt qu'une multitude d'autres possibles.

Il ne s'agit pas du premier niveau de décision qui consiste à évaluer des choses selon des options que l'on a déjà traitées plusieurs fois. Il s'agit de décider entre des options comportementales, émotionnelles, relationnelles, intellectuelles, entre des scénarios potentiels pour l'avenir *entre lesquels on n'a pas encore eu à choisir*. Ces scénarios représentent des avenir distincts et incompatibles, et le fait d'en investir un aura pour première répercussion :

- d'écarter les autres scénarios
- et d'ancrer celui-ci, en focalisant autour de lui la suite des événements d'une façon constructiviste irréversible.

Irréversible parce que ce scénario sera une pierre maîtresse du bâtiment qui se construira autour d'elle, qu'il fera partie de l'histoire d'avenir dont il orientera les événements.

Ainsi, aujourd'hui, même si je fais la paix avec un événement de mon passé, je ne modifie pas mon passé : cet événement peut être *recadré*, mais il reste constitutif de ce que je suis devenu. Même si sa place peut changer de rôle dans mon histoire et mon avenir, suite à un recadrage (très utilisé en thérapies brèves), même si ainsi je parviens à en retourner le sens, il aura toujours une place dans mon organisation globale. Les décisions et comportements impliqués dans les moments de définition sont donc notamment ceux ayant une valeur éthique.

Lorsque des millions de personnes décident de regarder assidument les nouvelles émissions populistes dont certaines chaînes de télévision les gratifient, c'est un moment de définition culturelle. Après, c'est une importante partie de la population d'un système-pays qui va organiser ses représentations, ses échanges, ses repères, et ce qu'elle sera désormais d'accord pour accepter par la suite...

C'est ce qui se passe aussi dans l'expérience de Milgram, célèbre parmi les psychologues sociaux (présentée aussi dans le film "I... comme Icare" de Henri Verneuil, avec Yves Montand). Dans cette expérience, dont la partie constructiviste échappe complètement à la perception des expérimentateurs embourbés dans une idéologie positiviste, on apprend implicitement à des "sujets" expérimentaux à infliger des décharges électriques de plus en plus dangereuses à des personnes répondant de façon inexacte à un questionnaire qui leur est soumis (heureusement, les victimes sont des acteurs recrutés pour l'occasion, mais le sujet, lui, ne sait pas que les décharges sont fictives). On leur apprend également à rationaliser leurs comportements criminels, et à se protéger derrière l'autorité (scientifique dans ce cas) pour continuer à faire souffrir – pour de "bonnes" raisons - des gens que l'on ne connaît pas et qui n'ont rien demandé. Chaque décision d'appuyer sur le bouton pour la décharge électrique est un moment de définition qui prépare la phase suivante, avec une décharge supérieure... et parfois jusqu'à une décharge supposée mortelle. Mais les moments de définition principaux, pendant cette expérience, sont ceux au cours desquels le "tortionnaire" doit choisir explicitement entre certaines de ses valeurs et d'autres. Par exemple, lorsqu'il demande d'arrêter l'expérience ou essaie d'aider sa "victime", mais que, sous la pression du scientifique responsable de l'expérience et de l'autorité qu'il représente, il choisit de continuer. A partir de cet instant, une voie est ouverte dans son esprit, dans son fonctionnement ; une option est prise quant à ses comportements et ses choix éthiques futurs.

L'expérience conclut que 2/3 des gens sont potentiellement des criminels, qu'une théorie simple (simpliste) sur l'engagement permet de repérer. Ce qu'elle oublie de comprendre, c'est que c'est elle qui a bâti le contexte dans lequel, de moment de définition en moment de définition, les personnes se sont transformées de personnes tranquilles en employés modèles pour un régime comme celui de Vichy sous la seconde guerre mondiale. Il y a des machines à fabriquer du terrorisme. Mais sont-elles uniquement là où l'on croit de prime abord ?

Heureusement, il y a aussi de très nombreuses personnes qui, parvenues à un moment de définition tel que ceux présentés dans les exemples ci-dessus, décident d'éteindre leur télévision (ou de regarder une émission plus "culturelle" et de faire autre chose de leurs soirées), ayant compris que le reste de leur vie commence aujourd'hui. D'autres qui remercient courtoisement l'expérimentateur (ou qui s'enfuient en pleurant du laboratoire de psychologie) et qui vont se construire et s'épanouir dans des contextes plus écologiques et respectueux du développement humain, en multipliant les opportunités de moments de définition propices à la créativité et à la sérénité.

Heureusement aussi, il y a des chercheurs-diffuseurs-cliniciens de la génération de Paul Watzlawick ou de Mony Elkaïm. Des gens qui inventent des moyens pour aller au-delà des moments de définition que nous avons traversé dans notre vie (de personne, de famille, d'équipe, d'entreprise, de société - et même de civilisation, par des groupes de recherche de systémiciens d'origines scientifiques et pratiques diverses, et qui cherchent comment transformer les suites du 11 septembre 2001 en moments de définition capables de nous faire avancer).

A sa manière, la "PNL systémique" (je demande pardon aux lecteurs pour lesquels cette expression

est un pléonasme, mais parmi les PNLIens, ils ne sont pas majoritaires) participe à dépasser des moments de définition, et aussi à en inventer d'autres, potentiellement à chaque interaction. Ceci est peut-être, d'ailleurs, l'une des dimensions pragmatiques les moins maîtrisées par les PNLIens ; mais cela pourrait bien changer dans les années qui viennent, beaucoup de PNLIens étant des gens curieux d'apprendre - à force de cultiver des moments de définition allant dans ce sens.

Que faire des moments de définition en PNL ?

1. Recadrer les moments de définition passés

Tout en reconnaissant que le passé est définitivement passé (un deuil que certaines écoles freudiennes ont du mal à faire d'ailleurs), nous pouvons amener les personnes (ou équipes, organisations, ...) à ce qu'elles s'inventent de nouvelles façons écologiques de faire leviers sur leurs richesses potentielles, expériences orientées par d'innombrables moments de définition. C'est une forme de *recadrage*, processus de changement puissant, et célèbre en thérapies brèves comme en communication stratégique. Le recadrage est un processus mis en œuvre à travers de nombreuses techniques et qui permet de modifier radicalement ou subtilement la perception (le sens) des situations et des expériences vécues ; et donc de multiplier les points de vue et les réactions possibles, ce qui ouvre la porte à des choix pragmatiques et à des évolutions éthiques importantes dans la vie de tous les jours.

Culturellement, nous avons encore peu le réflexe d'utiliser le recadrage dans des situations où "tout va bien" ; on le retrouve donc surtout associé à des situations dites "de résolution de problèmes" (ce qui est discuté un peu plus loin). Toutefois, c'est un processus d'évolution générique et généralisable à souhaits ; nous pouvons apprendre rapidement à le mettre à profit dans une multitude de "petites" et "grandes" situations de la vie quotidienne. Les outils existent déjà. Seule notre imagination et notre disponibilité d'esprit en limitent l'usage. La bonne nouvelle, c'est qu'imagination créative (y compris dans des contextes où l'innovation est un moteur économique ou stratégique) et disponibilité d'esprit se cultivent elles aussi avec ce type d'outils.

2. Créer des nouveaux moments de définition pour l'avenir

D'autre part, chaque intervention, formelle ou non, basée sur l'approche PNL, consiste en fait à créer des moments de définition. C'est d'ailleurs une vision possible, vision que j'ai en tout cas adoptée et qui porte des fruits stimulants dans de nombreuses situations professionnelles de développement systémique (formations, coaching, management stratégique, entretiens informels sur des projets, ...). Cela peut même être un axe pédagogique majeur (c'est déjà le cas, et un peu plus chaque année, dans la plupart de nos formations), capable de mettre un "turbo" dans l'appropriation rigoureuse, cohérente, créative et singulière, par chacun, des outils PNL et, plus largement, systémiques.

Pour y parvenir, il est nécessaire, de la part des enseignants PNL, mais aussi des personnes déjà formées, de ré-examiner chacun des modèles déjà connus de la PNL, sous les multiples angles nouveaux de la pensée systémique. Et de traduire cet examen dans des modalités très concrètes, agies, explicitées, transmissibles aussi aisément que l'ont été les premières techniques de la PNL.

La PNL, du dépassement de difficultés à la construction de nouveaux horizons

Allons donc explorer 2 axes complémentaires pour lesquels la PNL est utilisée. Ce découpage en 2 axes est bien sûr arbitraire, lié à la finalité qui est celle de partager une certaine vision à travers cet article. Il en existe d'autres.

1. Dépasser des limitations

La PNL est une démarche souvent mise à profit dans *des situations où le changement se fait pressant* (crises, problèmes chroniques, stress, transitions personnelles, familiales ou professionnelles majeures, déblocage de ressources en équipe, *mobbing* et désamorçage de harcèlement moral, reconfiguration stratégique urgente, médiation dans un contexte social échaudé, ...), et où l'on cherche, en plus, *un changement en profondeur*.

La PNL n'est pas une approche de résolution de problèmes, mais, parmi d'autres richesses, une approche de *dissolution* de problèmes : elle change les données et la configuration dynamique qui relie ces données. Cela mène les personnes impliquées beaucoup plus loin dans le développement, parce que les conditions qui ont cristallisé un défi quelconque en problème sont elles-mêmes "biodégradées". Les problèmes sont des constructions (parfois virtuelles mais aux répercussions bien concrètes). *Modifier le "codage"* qui définit et stabilise ces constructions permet donc de *recupérer* les ressources jusque-là consommées par elles, pour les ré-investir, sous un jour généralement très différent, dans une *configuration* qui en *modifie* complètement le *sens* et qui rapproche des objectifs évolutifs visés.

Regardons par exemple l'énergie (relationnelle, physiologique, intellectuelle, ...) qui est consommée par une crise dans une équipe : elle est systématiquement détournée à des fins d'attaques ou de défense, de protection et de recherches fébriles de reconnaissance, de solutions d'urgence, ... tout un système d'interactions très coûteux (humainement, économiquement), et lui-même suffisamment stable pour durer des jours, des mois, voire des années (plusieurs salariés auront été littéralement usés que ce système fonctionnera encore). Si, par un jeu de leviers, nous parvenons à imprimer à *la logique de ce système* une direction et des implications différentes, alors *les mêmes ressources* seront tout naturellement *réinvesties* dans cette *nouvelle logique*. Gérée, une crise est souvent un excellent point de départ pour des évolutions majeures.

Les solutions sont d'ailleurs parfois vécues comme surprenantes de simplicité, parce qu'elles ne se contentent pas de répondre à des conditions données, mais parce que, plutôt, *elles modifient radicalement la perception* des choses (on retrouve là le fameux processus de recadrage).

2. Aller plus loin

La PNL est aussi une invitation de tous les instants à la communication constructive, créative de contextes d'évolution, et ce, comble du luxe, dans un climat de confiance, de respect et de confort dynamique très appréciable. En ce sens, la PNL a pour vertu d'être utilisable de façon transparente et naturelle ; un peu comme une source fraîche, dans la montagne, que les randonneurs apprécient de trouver tout naturellement à côté du sentier, et sans se poser une seconde la question de savoir si cette eau pure est, en plus, gratuite. Il y a quelque chose de transparent et de naturel, d'informel et de convivial, dans la façon de jouer avec les ressources pour créer des opportunités, leur répondre par des objectifs stimulants, et concrétiser ces visions créatrices de valeur.

Pour cela, nul besoin de sortir explicitement l'artillerie lourde, et d'annoncer : "Mesdames, Messieurs, Braves Gens, nous avons l'Honneur et aussi la Bonté de déballer maintenant sur la place publique toutes nos compétences, pour vous aider, Pauvres Bougres, à changer vite et bien. Faites un vœu et nous verrons ensemble comment faire pour le réaliser". En fait, la PNL, comme tous nos modèles, est une vue de l'esprit. La PNL n'a pas de poids, pas de couleur, pas d'odeur. Simplement, ce système virtuel, cette vue de l'esprit, permet de structurer des choses qui, elles, ont une substance, et ce à travers des comportements, donc très concrètement. Alors à quoi bon dire "Tu sais, je vais maintenant *te* faire de la PNL" ? Car je ne vais, somme toute, qu'avoir, et pour la milliardième fois, un comportement, en même temps qu'un fil de pensée, qu'un "état" physiologique, tout cela étant intimement lié.

Simplement, cette vue de l'esprit a ceci de particulier de rentrer dans le processus de sélection et d'élaboration de mes comportements. Or, apparemment, cette optique PNLienne est créative et respectueuse d'un certain nombre de choses qui me paraissent précieuses - mes *valeurs* sont elles-mêmes des sortes de vues de l'esprit aux répercussions très *concrètes*. C'est un point

important qui la différencie d'une idéologie qui dédaignerait de poser une fois de temps en temps les pieds sur terre (comme certaines approches psycho-"analytiques" - en fait très autoréférencielles mais sans confrontation envisageable, externe au modèle, pour se remettre en question).

La PNL et soi

En mettant en œuvre les modèles de la PNL, de la façon la plus transparente possible, dans nos interactions quotidiennes, nous impulsions à ces interactions des directions plutôt que d'autres. Nous utilisons nos comportements (CE), nos états internes (EI), nos processus internes (PI), pour imprimer des ressources plutôt que d'autres à nos relations. Nous n'explorerons pas ici les modalités ni les principes selon lesquels nous pouvons "jouer" avec de plus en plus de flexibilité avec ces interactions (flexibilité, propriétés émergentes, ...). Mais quoi qu'il en soit, en retour (feedback), notre environnement "répond" à ces orientations par ses propres processus, et cette réponse nous invite à modifier les CE, PI et EI qui l'avaient suscitée. Ainsi, la relation singulière que nous entretenons avec notre environnement est une source de nombreux moments de définition, à la fois au sein de cet environnement (nos interlocuteurs, notre équipe, ...) et dans notre expérience interne individuelle.

Autrement dit, celle ou celui qui pratique l'approche systémique singulière proposée par la PNL n'est pas seulement un "transformateur", mais il s'engage aussi lui-même dans sa propre transformation. PNL implique développement personnel et relationnel, non seulement pour les autres *autour de soi* (ce qui en fait notamment un outil professionnalisable, "vendable"), mais aussi *pour soi*. Une fois formé, on continue à s'auto-former, au contact de n'importe quelle situation. Contrairement à une idée répandue sur la PNL, cette approche ne connaît donc pas de techniques "anodines", que l'on puisse mettre en œuvre mécaniquement autour de soi simplement pour les étonnants résultats qu'elles permettent. Pour intégrer les techniques de la PNL, un passage par soi-même, un examen des techniques à la lumière de ses propres expériences, et aussi un examen de ses propres expériences à la lumière de certaines techniques, est nécessaire... et très stimulant à court, moyen et long termes.