

Josiane de Saint Paul
Hélène Blanchard
Françoise Ducreux
Antoni Girod

COMPRENDRE ET PRATIQUER LA PNL

**Profiter des apports
de la Programmation Neuro-Linguistique
dans votre profession et dans votre vie**

Illustration de couverture :

© fotolia.com

Création graphique de la couverture :

Hokus Pokus Création

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2019

InterEditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-1841-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

COMPRENDRE LES FONDEMENTS ESSENTIELS DE LA PNL

1. LES FONDEMENTS ESSENTIELS	3
Comment définir la PNL ?	3
Comment est-elle née ?	3
Pourquoi ce nom ?	6
Quel est le but poursuivi par John Grinder et Richard Bandler ?	7
La PNL : un modèle pour la communication ?	7
En quoi la PNL est-elle différente d'une théorie du fonctionnement humain ?	8
La PNL : un modèle pour le changement ?	9
La PNL : une philosophie ?	10

METTRE EN PRATIQUE

Partie I La PNL dans l'entreprise

2. PNL ET LEADERSHIP	21
Philosophie et positionnement du leader	21
Leadership et communication	32
Fixer les objectifs et garder le cap	41
Maintenir son équilibre et son impact	45
Conclusion	53
3. PNL ET COACHING EN ENTREPRISE	55
Le coaching, sa philosophie et la PNL	55
Les outils de la PNL dans la pratique du coaching	61

Partie II Quelques applications vedettes de la PNL

4. LA PNL DANS L'ART DE LA VENTE	87
Préparer un entretien commercial avec le SCORE	87
Préparer un entretien à enjeu avec les positions de perception	92
Traiter les objections du client avec la PNL	96
Conclusion	98
5. LA PNL AU SERVICE DU SPORT	101
La notion de performance	101
Les techniques de la PNL au service du sportif	104
Conclusion	126
6. PNL, ENSEIGNEMENT ET PÉDAGOGIE	127
Enseignement et pédagogie	127
Les étapes de l'apprentissage	128
Connaissance du cerveau et pédagogie	131
La synchronisation et les métaprogrammes	136
Conclusion	152

Partie III PNL, épanouissement personnel et bien-être

7. PNL, COACHING DE VIE ET PSYCHOTHÉRAPIE	155
Les indispensables de la relation d'aide	156
Les méthodes et les techniques de la PNL : quelques considérations préalables	164
Les techniques qui utilisent un changement de l'état interne	167
Les techniques qui utilisent le changement du fonctionnement cérébral	175
Les techniques visant à changer le sens attribué aux choses et aux événements	177
Les techniques de « réparation » du passé	182
Les techniques pour alléger le client	195
Conclusion	204

8. PNL ET SANTÉ	205
Qu'est-ce que la santé ?	205
Qui est responsable de notre santé ?	208
Les présupposés de la PNL les plus utiles à la santé	209
Quelques interventions PNL ciblées santé	211
La santé à tous les niveaux	217
Mobiliser notre inconscient pour atteindre nos objectifs	223
Conclusion	225
Épilogue	227
Bibliographie	229

COMPRENDRE LES FONDEMENTS ESSENTIELS
DE LA PNL

1

LES FONDEMENTS ESSENTIELS

COMMENT DÉFINIR LA PNL ?

Il existe de nombreuses définitions de la Programmation Neuro-Linguistique, ou PNL. Certaines sont simples mais ne permettent pas vraiment de comprendre de quoi il s'agit, parce qu'elles sont très globales. Par exemple : « La PNL est une approche de la communication et du changement. » D'autres sont trop abstraites pour qu'une personne qui ne l'a jamais pratiquée puisse réellement les comprendre. Par exemple : « La PNL est l'étude de l'expérience subjective humaine. »

Par ailleurs, dans la mesure où la PNL est très souvent présentée comme une méthode concrète – ce qui est tout à fait exact – beaucoup d'ouvrages décrivent d'emblée ce que l'on peut faire avec ses applications pratiques, ce qui revient à regarder les choses une à une « par le petit bout de la lorgnette ».

Le résultat est qu'il est courant de rencontrer des personnes qui se font une idée fautive de la PNL. En particulier, elles s'imaginent souvent qu'il s'agit d'une sorte de boîte à outils ou d'un catalogue de recettes toutes prêtes qu'on peut utiliser dans des cas bien déterminés, ce qui est réducteur.

COMMENT EST-ELLE NÉE ?

Pour appréhender une méthode, il est très souvent utile de retourner aux sources, c'est-à-dire de retrouver ce qui a présidé à son élaboration. Effectuons donc un petit voyage dans le temps et dans l'espace.

Nous sommes au début des années 70, à l'université de Santa Cruz, en Californie. Un étudiant en mathématique trouve chez un éditeur de la ville un travail qui lui permet de « mettre du beurre dans les épinards ». Il s'agit d'assister aux séminaires de développement personnel donnés par le « pape » de la Gestalt-thérapie, Fritz Perls, un psychiatre original qui pratique la psychothérapie de groupe. Richard Bandler, notre étudiant, est chargé de prendre des notes. Le but de l'opération est d'écrire un livre sur la Gestalt, dont la théorie commence à remporter un grand succès. Il faut profiter de cet engouement et « surfer sur la vague » !

Bandler est vite médusé. En effet, il voit arriver aux séminaires des personnes déprimées ou incapables de conduire leur vie de façon satisfaisante. Or, après les interventions de Perls, ces personnes changent leur attitude, leur vision des choses et se comportent de telle façon que leur vie prend un tournant positif.

Par ailleurs, comme beaucoup d'autres étudiants californiens, Bandler fréquente des groupes de développement personnel. Dans ce cadre, il va rencontrer un autre personnage remarquable, une femme, célèbre elle aussi, mais dans le champ du travail social et de la thérapie familiale. Elle s'appelle Virginia Satir. Bandler est également fasciné par ses interventions aussi empathiques qu'efficaces.

Or, à l'université de Santa Cruz, Richard Bandler est inscrit à un cours donné par un enseignant de linguistique brillant, John Grinder. Il ne s'agit pas d'un cours de linguistique : Grinder a eu l'idée de stimuler la créativité des élèves de l'université en proposant un atelier qui conjugue plusieurs disciplines. Il s'agit d'expérimenter et de voir ce qui en sortira. N'oublions pas que nous sommes en Californie, dans les années 70 !

Bandler parle à Grinder de ses découvertes et, très vite, ils se découvrent des intérêts communs. En particulier, tous deux veulent savoir ce qui rend les gens performants. Que font ces personnes, comment pensent-elles ? Qu'est-ce qui explique qu'elles obtiennent des résultats que d'autres n'arrivent pas à obtenir ?

Ce qui fascine John et Richard a un nom : c'est l'*efficacité* et, plus particulièrement, les modalités cachées de l'efficacité. En effet, ces modalités ne sont pas évidentes. Si elles l'étaient, tout le monde y aurait accès. En fait, même les personnes efficaces ne savent pas vraiment comment elles font.

Vous avez probablement remarqué que, lorsque vous *savez* faire quelque chose, cela vous paraît « tout naturel » et si quelqu'un vous demande comment vous faites, la question vous surprend. En général, vous êtes bien incapable de donner des informations suffisamment précises pour que la personne qui a posé la question puisse reproduire ce que vous savez si bien faire. La raison en est simple : si nous savons ce que nous faisons (comment nous nous comportons), nous avons très peu d'accès à la façon dont nous réfléchissons, c'est-à-dire au processus cognitif qui a précédé notre action.

Grinder et Bandler mettent donc au point un protocole de recherche permettant de comprendre ce processus. Rappelons-le, il ne s'agit pas seulement d'observer ce que ces personnes font, il faut également appréhender ce qui se passe dans leur tête et qui guide leurs interventions.

Mais comment procéder pour le savoir ? Il faudra certainement leur poser des questions, mais est-ce suffisant ? Grinder et Bandler vont bientôt découvrir que, de plus, il est possible de comprendre leur démarche à partir de ce que les experts disent et de la façon dont ils le disent. Nous reviendrons bientôt sur ce point.

De ces recherches de la première heure, auxquelles participent plusieurs autres étudiants et quelques proches de Richard et de John, sortira le premier ouvrage de Programmation Neuro-Linguistique, *The Structure of magic*, c'est-à-dire la structure de la magie. Le mot « magie » renvoie à la performance, c'est-à-dire à l'efficacité. On pourra dire aussi que la PNL recherche « la structure de l'excellence ».

À cette époque, un autre professeur prestigieux enseigne à l'université de Santa Cruz. Il s'agit du philosophe et anthropologue Gregory Bateson. Ses travaux lui ont déjà valu un certain renom. John Grinder montre l'ouvrage à son collègue. Bateson trouve le travail fort intéressant et conseille aux auteurs de rencontrer un troisième personnage, Milton Erickson, psychiatre, père des thérapies brèves et de l'hypnose ericksonienne. Erickson est un homme âgé, au sommet de sa carrière. Lui aussi est capable d'obtenir, en un temps record, des résultats stupéfiants. On dit de lui qu'il est un « magicien », et il est supposé avoir inspiré le personnage du « don Juan » de Castaneda. Erickson aura une influence très importante sur la toute jeune Programmation Neuro-Linguistique.

POURQUOI CE NOM?

Il faut se souvenir que les années 70 ont été des années particulièrement riches sur le plan des sciences cognitives et des découvertes liées au fonctionnement du cerveau.

Le mot « Programmation » fait référence à une métaphore couramment utilisée à l'époque. Elle comparait notre cerveau à un ordinateur particulièrement performant et nos apprentissages aux programmes qu'il était possible d'installer dans la machine. Même si cette comparaison est réductrice, elle présente l'avantage de mettre en lumière deux points que Grinder et Bandler voulaient avancer : d'une part, tout le monde a un « ordinateur » (un cerveau), d'autre part, nous pouvons tous y installer les « programmes » (apprentissages) que nous désirons acquérir. Autrement dit, ce que nous voulons apprendre, nous pouvons l'apprendre. Par ailleurs, et pour que la PNL ne vous semble pas démesurément optimiste, il n'est pas question de prétendre que les choses se font toutes seules et d'ignorer que tout apprentissage suppose un investissement !

Le mot « Neuro » renvoie évidemment au fait que le « câblage » de notre ordinateur personnel est constitué par notre système nerveux et, en particulier, par le réseau de nos neurones.

Le mot « Linguistique » évoque le fait que ce câblage s'effectue largement grâce au langage, qui influence de façon déterminante la façon dont nous pensons ainsi, bien entendu, que ce que nous pensons. Précisons que cette programmation (la somme des apprentissages que nous accumulons) se fait de façon largement inconsciente. Par ailleurs, nous exprimons le résultat de cette programmation effectuée depuis notre plus jeune âge lorsque nous utilisons le langage.

En résumant, on peut dire que le langage, véhiculé par notre environnement culturel et familial est largement responsable du fonctionnement et du contenu de notre cerveau d'une part et que, d'autre part, c'est le langage qui révèle ce que nous pensons, et même la façon dont nous pensons ! C'est en tout cas ce que la PNL va s'attacher à mettre en lumière.

*QUEL EST LE BUT POURSUIVI PAR JOHN GRINDER
ET RICHARD BANDLER?*

Nous commençons donc à comprendre les motivations de nos deux auteurs : appréhender comment pensent et ce que font les personnes qui obtiennent des résultats brillants dans un certain domaine. Comme nous l'avons vu, les premières personnes qui ont été modélisées sont Fritz Perls, Virginia Satir et Milton Erickson. Ils seront suivis par d'autres « experts » dans des domaines différents, notamment dans celui de l'éducation et de l'entreprise.

Mais pourquoi Grinder et Bandler veulent-ils créer des modèles d'expertise ?

La réponse est très simple : pour pouvoir transmettre les capacités des experts à qui veut les acquérir ! Le défi est de pouvoir coder leur façon de faire, de telle façon qu'il soit possible d'en créer un « modèle ». Bien entendu, ce modèle doit être transférable, c'est-à-dire suffisamment clair et précis pour être « installé » chez quelqu'un d'autre. Ce processus qu'ils vont chercher et réussir à mettre au point, c'est la « modélisation ».

Mais, penserez-vous peut-être, tout le monde ne peut pas être Mozart, Einstein ou Erickson ! Certes, mais Grinder et Bandler ne cherchent pas à « reproduire » des génies. Il s'agit, plus modestement, de permettre à quelqu'un qui veut être capable d'accomplir tel ou tel comportement de façon efficace ou plus efficace de l'acquérir en « modélisant » l'expert qui le possède. Par exemple, communiquer clairement, négocier de façon efficace, etc.

Ne brûlons pour autant pas les étapes : nous en sommes au point où nos deux auteurs et le petit groupe qui les entoure cherchent à trouver des moyens pour créer un modèle transférable.

LA PNL : UN MODÈLE POUR LA COMMUNICATION ?

Au cours du processus qui consiste, dans un premier temps, à observer les experts, nos chercheurs vont remarquer quelque chose qui leur paraît fort intéressant : quel que soit l'expert, il est avant tout excellent en communication. Il arrive en particulier à installer avec ses interlocuteurs un climat de confiance qui les met à l'aise : Grinder et Bandler appelleront ce savoir-faire « établir le rapport ». De plus,

l'expert sait se faire comprendre clairement, poser les bonnes questions et il obtient des réponses qui lui donnent les informations qu'il recherche.

Ce qui est surprenant, c'est que les moyens employés par ces personnes sont les mêmes. Tout indique qu'il existe en quelque sorte des « règles » de la bonne communication.

Nos chercheurs vont donc établir un modèle ou vade-mecum de la communication efficace. Ce dernier donnera des instructions précises sur ce qu'il convient de faire. C'est ainsi que PNL et communication vont très vite être indissolublement liées. Chacun pourra donc, s'il le désire, devenir un expert en communication. Bien entendu, cette capacité sera utile dans sa vie professionnelle, mais aussi avec ses amis ou sa famille !

EN QUOI LA PNL EST-ELLE DIFFÉRENTE D'UNE THÉORIE DU FONCTIONNEMENT HUMAIN ?

Nous savons que la PNL a pour but de créer des modèles de comportements efficaces. La PNL elle-même, qui s'attache à décrire comment s'y prendre pour pouvoir y parvenir, est un modèle. Un modèle est différent d'une théorie et cette différence peut nous permettre de mieux comprendre la PNL.

Une théorie a pour but d'aider une personne à savoir *pourquoi* elle pense et agit comme elle le fait. Les théories proposent une description du fonctionnement humain en général. Il s'agit de mieux se connaître en comparant son fonctionnement à la description d'un fonctionnement « type » universel. Ainsi, par exemple, pour l'Analyse transactionnelle, la personnalité de chacun de nous comporte trois parties : le Parent, l'Adulte et l'Enfant et pour la psychanalyse, nous avons tous un Moi, un Surmoi, un Ça, etc.

La PNL n'est pas une théorie. D'une part, elle ne cherche pas *pourquoi* une personne fonctionne comme elle le fait, mais *comment* elle fonctionne et, d'autre part, elle n'établit pas de généralités à propos du comportement humain. Elle cherche à mettre en lumière comment telle personne fonctionne sans en tirer de conclusions à propos du fonctionnement de quelqu'un d'autre.

Il faut comprendre que les théories ont leur intérêt et que nous ne les critiquons nullement. Il s'agit seulement de comprendre

qu'avec la PNL, nous nous trouvons devant une façon différente et novatrice d'approcher le fonctionnement des êtres humains.

Un autre point singularise la PNL. Beaucoup de théories sont héritières de la psychanalyse en ce sens qu'elles s'appuient sur l'idée selon laquelle comprendre le problème auquel on est confronté permet de le résoudre. La PNL ne se focalise pas sur les problèmes. Elle s'intéresse à ce que la personne veut obtenir, son *objectif*, plutôt qu'à ce qui ne va pas. Par exemple, on pourra demander à quelqu'un qui se plaint de la façon dont les choses se passent avec son supérieur hiérarchique : « Et si tout se passait de façon satisfaisante pour vous, comment est-ce que ça se présenterait ? » En fait, cela ne veut pas dire que la PNL ne s'intéresse jamais à ce qui pose problème à l'intéressé mais, lorsqu'elle le fait, c'est uniquement pour en apprendre davantage sur ce qu'il veut et lui permettre de l'obtenir. Mais pour avoir ce que nous n'avons pas encore, il faut que quelque chose change.

LA PNL : UN MODÈLE POUR LE CHANGEMENT ?

La PNL peut donc aussi se comprendre comme un ensemble de méthodes pour conduire une personne vers son objectif.

Nous allons maintenant aborder deux notions très utiles : celle d'état présent, ou EP – là où nous en sommes aujourd'hui –, et celle d'état désiré ou ED – ce qui nous paraît désirable, ce que nous voulons. L'« espace » qui sépare ce qui se passe aujourd'hui (EP) de ce que je veux obtenir (ED) s'appelle le changement.

Que nous le voulions ou non, des changements se produisent en permanence dans notre vie. Tout évolue : nos entreprises, nos carrières, nos enfants, nos relations avec les autres, etc. Je vis, donc les choses changent autour de moi. Je change aussi et, souvent, je peux faire quelque chose pour que ces changements aillent dans le sens qui me paraît le meilleur.

La PNL peut m'aider à comprendre ce que je veux, mon ED, et à trouver les meilleurs moyens pour parvenir à l'atteindre dans les meilleures conditions en mobilisant mes ressources.

LA PNL : UNE PHILOSOPHIE?

Aussi simple et concrète une méthode puisse-t-elle être, elle est nécessairement l'héritière d'une culture et d'une époque. Elle s'inscrit également dans un ou plusieurs courants de pensées.

Nous allons nous intéresser aux principales idées qui ont eu une influence profonde sur l'élaboration de la PNL.

Le constructivisme

Le constructivisme développe l'idée selon laquelle il nous est impossible de connaître la réalité objective, le monde « tel qu'il est ». Tout ce que nous pouvons faire, c'est créer une représentation, un modèle, des phénomènes que nous percevons. Nous construisons donc notre réalité. La conséquence est que chacun a la sienne et qu'il n'existe pas de vérité absolue.

Ces idées ne sont pas nouvelles, on les trouve notamment chez les sceptiques au Moyen Âge ou chez les empiristes anglo-saxons du XVII^e siècle. Ces derniers évoquent les moyens d'atteindre la connaissance en examinant le monde « tel qu'il nous apparaît ».

Plus récemment, la même vision des choses a été développée par Kant, Bachelard, Piaget ou Watzlawick. Ce dernier a publié en 1981 un ouvrage dont le titre est révélateur de cette mouvance, *L'Invention de la réalité*.

La PNL s'inscrit dans ce courant de pensée et cite volontiers cette affirmation que nous devons à Alfred Korzybski, le père de la sémantique générale : « *La carte n'est pas le territoire.* » Cette phrase met l'accent sur le fait qu'il existe une différence entre la réalité qui nous entoure, le monde, « le territoire », et la représentation que nous nous en faisons, « la carte ». Nous serons sans doute tous d'accord pour admettre qu'entre un plan de Paris et la ville elle-même, il existe un important écart!

Ainsi, comme nous l'avons appris à l'école, nous utilisons nos sens pour percevoir : notre vue, notre ouïe, notre toucher, notre goût et notre odorat sont génétiquement programmés. Nous savons bien qu'un chien a une meilleure ouïe que la nôtre et qu'il peut percevoir des odeurs que nous sommes dans l'incapacité de sentir. L'œil à facettes d'une mouche ne voit probablement pas la pièce dans laquelle nous nous trouvons comme nous la voyons nous-mêmes, etc.

La PNL appelle le filtre qui se trouve entre la réalité et notre perception de la réalité, le filtre génétique. Il met en lumière le fait que la réalité est une chose et que notre représentation (ou notre modèle) de la réalité en est une autre.

À ce premier filtre entre nous et la réalité, il faut en ajouter un second : notre environnement géographique, culturel, familial influence profondément l'image que nous avons du monde, des choses, des relations, de l'amitié, de l'amour, de la réussite... la liste n'étant pas close, loin de là. Il est clair en effet que la carte établie par chacun de nous dépend étroitement de l'époque, du contexte géographique, social, etc., dans lequel il évolue.

Il existe enfin un troisième filtre. En effet, même si nos cinq sens sont limités de façon similaire et même si nous vivons dans le même contexte social et culturel, nous ne vivons pas exactement les mêmes expériences et nous ne les interprétons pas de la même façon que d'autres personnes. Nous établissons donc une carte toute personnelle de la réalité. La PNL nomme cette représentation personnelle notre « modèle du monde ». Notons que des expressions comme « carte du monde », « représentation de la réalité » et « modèle du monde » sont synonymes.

Bien entendu, notre modèle du monde a une influence déterminante sur la façon dont nous interprétons chacun des moments de notre vie et sur la façon dont nous agissons. Insistons sur le fait que, pour le constructivisme, aucune carte personnelle n'est plus « vraie » que celle de quelqu'un d'autre.

En quoi ces idées sont-elles fondatrices pour la PNL ?

Notre modèle du monde qui a commencé à se former dès notre plus jeune âge comporte nécessairement des limites : par exemple, il y a des choses que nous ne savons pas ou que nous ne savons pas faire. Par ailleurs, nous avons pu nous tromper et « enregistrer » dans notre modèle du monde des informations erronées qui nous poussent à agir de façon maladroite ou même contre notre intérêt.

De plus, notre modèle du monde fonctionne comme un outil de prédiction. En effet, tout comme je fais confiance à mon plan de Paris pour me diriger dans Paris, je fais confiance à mon modèle du monde pour me diriger dans le monde. Bien entendu, on ne sera pas surpris que les résultats qu'une personne obtient soient profondément influencés par son modèle du monde. Inconsciemment,

elle « s'arrange » pour que les choses se passent comme elle pense qu'elles vont se passer et, très souvent, ça marche !

Si elle s'attend à réussir et qu'elle s'organise pour qu'il en soit ainsi, tant mieux ! Si, au contraire, elle part battue ou s'attend au pire, c'est bien dommage. Fort heureusement, notre modèle du monde est susceptible d'évolution : nous changeons au fil du temps et en fonction des expériences que nous faisons. Le postulat de la PNL est qu'il est toujours possible de reculer nos limites en apprenant quelque chose de nouveau, en rectifiant nos erreurs et en changeant nos croyances limitantes. Nous construirons une carte plus « utile » et nous aurons ainsi plus de ressources pour avancer sur notre chemin de vie.

Le Mouvement du potentiel humain

Le second courant d'idées fondateur est hérité de la psychologie humaniste, ou « Mouvement du potentiel humain ». C'est à ce courant de pensée qu'appartenaient les trois premiers modèles de la PNL, Perls, Satir et Erickson. Ces personnes travaillaient avec, en tête, certaines croyances ou hypothèses de base. Ce sont ces hypothèses qui permettent de comprendre ce qu'ils disent et ce qu'ils font, pourquoi ils le disent et pourquoi ils le font. En modélisant ces personnes, leurs hypothèses ont été elles aussi modélisées.

De quoi s'agit-il ? Dans la mesure où le mouvement a été nommé « Mouvement du potentiel humain », on ne sera pas surpris d'apprendre qu'il s'agit d'une vision positive de l'être humain et de ses capacités (son potentiel) et aussi d'un regard optimiste sur ce que peuvent être les relations humaines.

Ainsi, chacun a les « ressources » nécessaires pour obtenir ce qui lui tient à cœur et s'il ne les a pas, il a la capacité de les acquérir en apprenant (et tout le monde a la capacité d'apprendre). On peut opposer à cela que certains désirs sont irréalisables. La PNL n'aidera pas à atteindre un objectif irréalisable ! Bien au contraire, les recherches ont permis de mettre au point une procédure pour préciser « ce qui tient à cœur » et déterminer des objectifs qui sont à la fois satisfaisants pour le sujet et atteignables.

Par ailleurs, contrairement à l'idée que l'homme est nécessairement « un loup pour l'homme » et qu'il faut « manger ou être mangé », la psychologie humaniste pose l'hypothèse inverse : ce

sont les relations « gagnant/gagnant » qui donnent les meilleurs résultats pour tout le monde.

Rappelons qu'il ne s'agit pas de dire que ces croyances sont plus « vraies » que d'autres, mais que choisir celles-ci et agir en conséquence produit de meilleurs résultats. En d'autres termes, c'est plus efficace ! Ajoutons que c'est aussi plus confortable et plus éthique.

En conséquence, ces hypothèses, qui ont été découvertes en observant le travail des experts, ne sont pas nécessairement énoncées clairement mais sont de la plus grande importance. Elles doivent toujours être présentes à l'esprit de quelqu'un qui utilise la PNL. Dans la mesure où elles sont implicites, la PNL les nomme « présumés ». Les présumés de la PNL seront détaillés au chapitre 3 de cet ouvrage en apprenant comment ils peuvent guider une intervention de coaching.

Toute compréhension théorique a ses limites. Un proverbe bantou affirme que « *tant que ce n'est pas dans les muscles, c'est de la rumeur* » !

Ainsi, on ne comprend bien la PNL qu'en l'utilisant et, comme nous l'avons dit, sa nature même lui permet une utilisation très polyvalente. Nous allons maintenant apprendre comment on peut pratiquer la PNL dans un certain nombre de domaines de la vie professionnelle, mais aussi dans la vie courante, lorsque nous ne sommes pas au travail.