

Nicolas Vautier
niko@leblogdeplus.com

LeBlogDePlus.com – Août 2007

PNL et Persuasion

Des techniques qui aident à négocier

Sommaire

ABSTRACT	3
INTRODUCTION	4
PARTIE A: LA PNL COMME OUTIL.....	5
L'outils de base : La perception.....	5
La carte diffère du territoire qu'elle représente	5
Les systèmes de représentations sensoriels.....	6
Les mouvements des yeux	7
Le poids des mots	8
Le rapport, établir un contact positif.....	11
La prise de contact	11
La distance.....	12
Le mimétisme comportementale.....	12
Le langage – Précision et efficacité.....	14
Les objectifs.....	14
La précision	14
L'ancrage	16
La nature des ancrés.....	17
Jeter l'ancre.....	18
Ethique ?	18
PARTIE B: LA PERSUASION.....	20
Travailler sur soi d'abord.....	20
Notre chaîne interne.....	20
Développer des états internes positifs.....	20
Parvenir soi-même à l'Etat Optimum	21
Désactiver les ancrés négatives.....	22
Développer des croyances utiles.....	23
Créer un climat de confiance.....	26
Définition des objectifs.....	26
Le feed-back et le rapport (notion de miroir).....	27
Le monde selon l'interlocuteur	27
Etre à l'écoute.....	28
Les six règles d'or de la Négociation gagnant/gagnant.....	29
Quel est votre Objectif ?	29
Le sujet qui intéresse le plus un être humain, c'est lui-même	29
Poser des questions ouvertes est beaucoup plus efficace que des affirmations	29
Valorisez toujours votre interlocuteur	29
Transformez les contraintes en opportunités. Soyez Flexible.....	29
Les objectifs sont des tremplins.....	29
CONCLUSION.....	30
INDEX.....	31

Abstract

First, NLP (Neuro Linguistic Programming) seems to give us some keys about human behavior. How they interact together, how they communicate. The opportunity to understand more precisely others is a good motivation. Then, NLP gives some techniques to improve our own communication skills.

Actually, NLP uses a set of techniques to perform those actions. But before the action time, observations must be made (95% of PNL application). The first step will be to detect which sense is privileged by the interlocutor. With an observation of the words used and the eyes directions, we'll be able to determinate if that person is Auditory or Visual or Kinesthetic. If he/she prefers to speak in terms of images, sounds, or feelings.

For example there is differences between someone saying "Do you see what I mean?" and "I am listening you" or "I have the feeling that...". These three difference sentences give us different information about the systems used by those persons: The first one is Visual, the second one is Auditory, and the third is Kinesthetic. If you talk to the first one using words from the "Visual language" he/she will understand easily. This is the same for the two other representations systems (See Figure 1)

<i>VISUAL</i>	<i>AUDITORY</i>	<i>KINESTHETIC</i>
imagine	talk over	walk through
see	listen	heavy
show	tune in	pass over
colorful	loud	touch upon
illustrate	call	get a hold of
insight	resonate	feel
picture	hear	numb
look	sound	touch upon

Figure 1 – Different languages for different representations

NLP helps us to establish a good relationship with others. All our gestures and words will be calculated in order to produce the best effect on the person in front of us. Most of the things studied in NLP are already done by most of us. But the fact to be aware of that phenomenon is a real advantage in front of someone who will not have this knowledge. For example, NLP advises to discreetly imitate the gestures of the person. If he/she moves his/her body in a specific rhythm, moving our arm or leg with the same rhythm will accentuate the virtual connection with this person.

Sometimes, we have the feeling that a discussion didn't give us full satisfaction. A lot of things are not said, and the discussion was useless. NLP gives a method to clearly definite the goals of a meeting or a simple discussion. All the sentences said by the person will be analyzed and precisions will be asked if needed.

NLP is a technique used by a lot of people from different fields. Education, Management, Politic, and Psychology use all NLP at different levels to increase the matching between their goals and the reality. In conclusion, NLP has for principle that we are all able to do all we want. But most of the time we don't know that our potential is naturally limited.

Introduction

La PNL, Programmation Neurolinguistique, désigne un mode de compréhension des réalités psychologiques via le comportement. A partir de ce qui est observable dans le comportement d'une personne donnée, il est possible de déterminer ce que pense cette personne, son état d'esprit. Associer un comportement à un état psychologique n'est pas chose évidente, mais la PNL fournit des méthodes qui vont nous permettre de travailler sur la communication et le changement. Le but final sera d'apporter un changement sur la personne. L'influencer dans son état psychologique nous permettra d'arriver à nos fins plus rapidement.

Introduite au tout début des années 70 par Richard Bandler et John Grindler¹, la PNL s'appuie sur trois écoles différentes :

- Les travaux des chercheurs dit de l'Ecole de Palo Alto²
- L'approche thérapeutique comportementale³
- Les démarches de la psychologie cognitive dont elle représente une tentative de vulgarisation

Le tableau suivant précise le sigle un peu rébarbatif de « PNL » :

P	Programmation fait référence à la comparaison entre le fonctionnement de l'ordinateur et celui du cerveau humain qui crée et applique des « programmes » comportementaux. Le terme de programmation désigne les processus dynamiques mis en jeu dans l'expérience.
N	Neuro concerne le traitement par le système nerveux des données issues de la perception sensorielle. Cette prise en charge neurologique des perceptions sensorielles élabore un état interne propre à l'expérience en cours.
L	Linguistique concerne les comportements et le langage. Ceux-ci sont le reflet de l'état interne que vit la personne dans son expérience.

Dans ce rapport, nous aborderons les éléments nécessaires à l'utilisation de la PNL tels la perception, le rapport, le langage, l'influence, etc. et lieront tout cela à la persuasion.

¹ Richard Bandler et John Grindler sont deux chercheurs de l'Université de Santa Cruz, en Californie. Ils ont formé une équipe de recherche en 1972.

² Notamment: Bateson, Watzlawick, Edward T. Hall

³ Illustrée par Milton Erickson, Fritz Perls et Virginia Satir

Partie A: La PNL comme outil

L'outils de base : La perception

La carte diffère du territoire qu'elle représente

La première constatation utile en terme de perception est que « La carte n'est pas le territoire ». Cette notion, introduite par A. Korzybsky⁴, signifie que nous agissons selon notre carte personnelle de la réalité. En fait, d'après cette notion, si la situation (le territoire) est en effet la même pour tous, l'interprétation que nous nous en faisons (la carte) en est différente.

De façon plus générale, les mêmes événements peuvent en fait être vécus de manières totalement opposées par deux personnes qui pourtant, se trouvaient en un même lieu au même moment, et ont donc eu accès aux mêmes informations. Dans ce cas, l'objectivité consiste à faire abstraction de cette perception particulière à chacun.

Notre interprétation des choses peut nous induire en erreur. Certes notre témoignage sur des faits ou une situation peuvent être sincères, mais chacun ayant une perception différente des situations, les témoignages (interprétations) divergent de la même manière.

Clairement, nous pourrions gagner en précision si nous pouvions connaître la manière dont la ou les personnes en face appréhendent la réalité, quel est leur moyen préféré de perception, quelles présuppositions ils utilisent pour fonder leurs jugements ou leurs affirmations⁵.

Comment savez-vous qu'il était midi au moment de l'accident ?	
Personne A	« J'ai toujours faim sur le coup de midi »
Personne B	« J'ai entendu les cloches de l'église »
Personne C	« J'ai regardé ma montre »

Figure 1 - Différentes interprétations d'un même événement

La Figure 1 illustre le fait qu'un même fait (il était midi à l'heure de l'accident) a été validé selon différentes informations. Sans nul doute, les trois personnes ont eu accès aux mêmes informations. Elles ont toutes entendues les cloches de l'église et ont sûrement toutes des montres au poignet. Mais le fait que chacune de ces personnes n'ait sélectionné qu'une des informations démontre que chacun utilise, *privilegie* certaines informations et se construit sa propre carte de la réalité.

Chaque être étant différent, chacun possède sa propre carte de la réalité. Il peut paraître évident que les différences de cartes entre un tibétain et un américain sont importantes, mais c'est à peu près la même chose pour deux voisins. Les différences évoquées ici ne sont pas d'ordre culturel mais individuelles.

Le fait que l'autre ait une carte du territoire différente de la notre peut engendrer de nombreux conflits ou incompréhensions. Il y a donc grand intérêt à savoir sous quel mode d'interprétation nous fonctionnons, ainsi que les autres.

⁴ Alfred Korzybsky, Linguiste et psychologue américain d'origine polonaise (Varsovie, 1879 — Sharon, Connecticut, 1950) dont les travaux sont à l'origine de la « sémantique générale »

⁵ Catherine Gudicio, Comprendre la PNL, Editions d'Organisation

Les systèmes de représentations sensoriels

Les informations provenant du monde extérieur sont interceptées par tous nos sens simultanément de manière inconsciente. Mais consciemment, seule une information est perçue à la fois. La PNL définit trois principaux systèmes de représentation sensorielle :

- *Le système visuel*
- *Le système auditif*
- *Le système kinesthésique* qui se réfère aux sensations tactiles, gustatives, olfactives et aux émotions.

Parmi ces trois systèmes de représentation sensoriels, nous en avons tous un dominant. Sans en avoir systématiquement conscience, il y a une manière de percevoir notre environnement que nous privilégions par rapport aux autres. Egalement, nous ignorons pour l'instant le système privilégié de notre interlocuteur.

La PNL propose quelques méthodes permettant de découvrir notre système de représentation ainsi que celui des autres. Elles sont basées sur le fait que des constantes existent dans la manière de s'exprimer. L'expression d'ailleurs est classifiée en deux types principaux : Verbal (les mots) et Non Verbal (les gestes).

Les messages à observer peuvent être par exemple :

- *Posture*
- *Gestuelle*
- *Expression du visage*
- *Clés d'accès visuelles*
- *Qualité de la voix*
- *Choix des mots*

Système de représentation sensorielle et comportement	
Visuel	Posture un peu raide Gestes dirigés vers le haut Respiration superficielle et rapide Voix aigue, rythme rapide, saccade Mots Visuels
Auditif	Posture décontractée Position d'écoute « téléphone » Respiration assez ample Voix bien timbrée, rythme moyen Mots auditifs
Kinesthésique	Posture très décontractée Gestes qui miment les mots Respiration profonde, ample Voix grave, rythme lent avec de nombreuses pauses Références aux sensations dans le choix des mots

Figure 2 – Système de représentation sensorielle et comportement

La Figure 2 associe aux trois représentations sensorielles évoquées des comportements caractéristiques. Nous en détaillerons deux, qui sont en fait les principales en terme de détection des systèmes de perceptions des autres : Les indications fournies par les mouvements des yeux, et les informations fournies par le choix des mots.

Les mouvements des yeux

Les mouvements des yeux sont une grande source d'information sur les pensées internes de l'autre. Nous pourrons, grâce à eux, comprendre comment il construit ses processus mentaux, stratégies, son expérience. Quand on donne une information à quelqu'un, il se la représente intérieurement, ce qui entraîne des mouvements plus ou moins importants des yeux, vers le haut, le bas, la gauche et la droite.

Lorsqu'on observera la personne aller vers le haut et la droite du regard, cela signifie qu'elle se souvient d'images. En haut et à gauche, elle construit de nouvelles images. Quand le regard est fixe, la personne réfléchit toujours au moyen d'images, comment elle se représentera la nouvelle information.

Un schéma aidera le lecteur à se représenter ces mouvements :

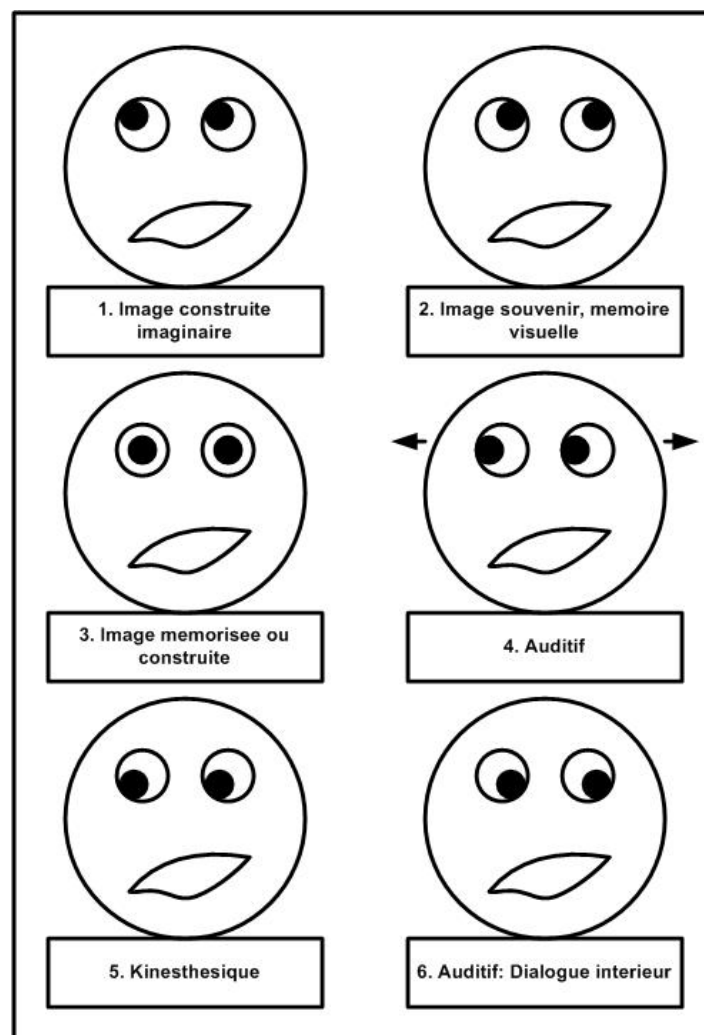


Figure 3 – Les différents mouvements des yeux

Quelques explications sont nécessaires pour comprendre ces quelques schémas :

1. Image construite imaginaire : Les yeux sont en haut à gauche, la personne est en train d'imaginer quelque chose qui n'a pas été vu avant. Elle se fait une représentation mentale d'une situation, d'un lieu...
2. Image souvenir, remémorée, appelle à la mémoire visuelle. Les yeux sont en haut à droite, la personne fait toujours appelle à une représentation mentale d'une image, mais cette fois ci, elle est déjà connue, a déjà été vue.
3. Image mémorisée ou construite : Les yeux sont au milieu, fixe dans le vide.
4. Auditif : Les yeux vont à droite ou à gauche. La personne fait appelle à des bruits, des sons extérieurs ou internes.
5. Kinesthésique : Les yeux sont en bas à gauche. La personne ressent des sensations ou des émotions.
6. Auditif : Les yeux en bas à droite révèlent un dialogue intérieur de la personne.

Ainsi, par la simple observation des mouvements des blocs oculaires de la personne en face, il est possible de déterminer le système de représentation sensoriel qu'elle utilise. Mais une autre méthode nous permet de déterminer quel est ce système. Il s'agit des mots que la personne emploie, et qui vont en quelque sorte la trahir. Parce qu'elle utilise tel mot plutôt que tel autre, la personne nous dévoilera la manière dont elle voit les choses (au sens de perception sensorielle).

Le poids des mots

Voici trois commentaires différents sur une idée :

1	« Tu vois, c'est assez clair pour moi, ton idée est lumineuse, et tu vois parfaitement quels sont les challenges associés. Les horizons qu'ouvre cette perspective sont assez inattendues, mais les choses étant nets entre nous, je ne vois pas de raisons de se voiler la face et de ne pas développer ce brillant projet. »
2	« Bon écoute, j'entend bien ce que tu me dis, cela m'a interpellé dans un premier temps. Peut être parce que justement ça sonne un peu particulier, original. Mais je ne peux pas te donner mon accord. Tu me chantes que ça marchera, alors que pour ma part je n'ai rien entendu qui me persuade. »
3	« Je saisi bien ton idée qui me semble concrète et solide. Je la touche presque du doigt ! Mais c'est toi que je sens mal. J'appréhende que tu te déconnecte durant les négociations et que ça se passe mal à ce niveau là. Je vais garder le contact avec toi, y songer sérieusement, de manière à garder l'affaire sous le coude. Mais toi de ton côté, supporte plus ton projet »

Figure 4 – Exemples de propos tenus par des personnes au systèmes sensorielles différents

Tous les trois ont une consonance particulières. Les mots choisis l'ont été de manière à laisser transparaître les systèmes de représentation sensorielle utilisés. Nous avons parlé de trois systèmes différents : Auditif, Visuel et Kinesthésique. C'est dans cet ordre que les textes sont ordonnés. Les vocabulaires ne sont pas les mêmes,

l'expression de l'expérience subjective, c'est-à-dire des faits ou sentiments, passe par la subjectivité de la personne, et sont exprimés selon une vision⁶ particulière.

Il est possible de mettre à jour une liste de mots clés à observer. Ces mots devront être détectés dans le discours de la personne, et de la même manière que pour les mouvements des yeux, donneront des informations sur le système de représentation sensorielle de la personne qui pourront être utilisées.

<i>Visuel</i>	<i>Auditif</i>	<i>Kinesthésique</i>
Voir	Entendre	Sentir
Regarder	Parler	Toucher
Montrer	Dire	En contact avec
Perspective	Ecouter	Connectée
Image	Questionner	Relaxée
Clair	Dialoguer	Concret
Clarifier	Accord	Pression
Lumineux	Désaccord	Sensible
Sombre	Sonner	Insensible
Brillant	Bruit	Sensitif
Colorée	Rythme	Tendre
Visualiser	Mélodieux	Solide
Eclairer	Musical	Ferme Coince
Vague	Harmonieux	Mou
Flou	Tonalité	Blessée
Net	Discordant	Liée
Brumeux	Symphonie	Froid
En scène	Cacophonie	Tension
Flash	Crier	Dur
Photographique	Hurler	Excitée
A première vue	Bien entendu	Chargée
Visiblement	Tendre l'oreille	Déchargée
Objectif	Faire écho	Les pieds sur terre
Pittoresque	Jouer sur toute la gamme	Le cœur sur la main
Lucide	Un cri perçant	Avoir du flair
Clairvoyant	Entendre des voix	Léger
Cliche	Orchestrer	Choc
Illusion	Fausse note	Ressentir
Mirage		Prendre à cœur
Voir la vie en rose		

Figure 5 – Les vocabulaires caractéristiques des systèmes sensorielles

Il est important de préciser à ce stade qu'il ne s'agit pas de classer les personnes en fonction des mots qu'elles utilisent le plus. C'est ceux que la personne utilise en parlant de ce qu'elle ressent ou pense qui sont importants. Si la personne dit « Je vois bien ce que vous dites », on a la présence de deux mots caractéristiques de systèmes différentes. Pourtant, il est évident que cette personne fait appelle à une

⁶ En employant le mot "Vision" ici, la personne qui écrit ces mots dévoile peut-être elle aussi son système de représentation sans le vouloir...

système visuel pour se représenter les choses. « Je vois ». A contrario, ce n'est pas parce que quelqu'un dit « J'écoute de la musique en ce moment » qu'il est auditif.

Selon les études américaines de l'école de Palo-Alto, 40% des personnes ont une dominance **visuelle**. Ces personnes pensent le monde à partir d'images, de flashes. Comme elles doivent mettre des mots sur ces images produites, elles parlent généralement assez rapidement, avec un rythme saccadé. Dès lors, elles ont à peine le temps de prendre leur respiration, se contentant de respirer dans le haut de la poitrine et, de ce fait, leur voix est plus aigue ou nasale.

40% des personnes ont une dominance **auditive**. Ces personnes sont plus sensibles aux mots qu'elles utilisent et à ceux que leurs partenaires utilisent. Les mots ont pour elles des résonances qui les attirent ou non. Comme elles prêtent plus attention aux mots, aux sons, elles prennent le temps de respirer au niveau de la cage thoracique, ce qui leur donne une voix mieux timbrée, mieux rythmée. Leur posture est un peu plus décontractée et nous les voyons souvent en position « d'écoute au téléphone », le visage attentivement appuyé sur une main.

Enfin, 20% des personnes ont une dominance **kinesthésique**. Avant toute chose, elles réagissent aux sensations. Leurs émotions précèdent bien souvent leurs pensées. Leur mode d'appréhension est alors beaucoup plus lent car elles sont en contact avec leur dimension émotionnelle. Ayant une respiration abdominale très profonde, ample, leur posture s'avère décontractée, leur voix est grave et elles parlent lentement. Ces personnes ont souvent besoin d'être rassurées car si elle se sentent mal, elles sont immédiatement envahies d'un sentiment d'inquiétude qui peut les faire se braquer facilement.

Ainsi, il sera important de communiquer avec une personne en employant des mots qu'elle saura appréhender et qui lui donneront l'impression forte de maîtriser les idées qui sont transportées. Se faire comprendre par la personne en face est déjà un grand pas dans une optique de persuasion !

En marge de cela, d'après Anthony Robbins⁷ :

« Pour nous apparier, nous commençons généralement par échanger des informations sur ce que nous sommes, et cela à travers des mots. Certaines études ont pourtant démontrées que 7% seulement de ce que nous communiquons est transmis à travers les mots. 38% de cette communication passe à travers le ton sur lequel nous parlons et 55%, la part la plus importante, à travers notre physiologie, notre langage corporel⁸ »

Cela ne touche pas la détection des modes de représentation sensorielles, mais nous donne une première piste de ce en quoi la PNL peut nous aider dans un cadre de négociation. Clairement, les mots ne se suffisent pas à eux-mêmes, et la PNL s'attarde sur d'autres faits qui vont améliorer le pouvoir de persuasion.

Ainsi, en se fondant sur des observations précises, la PNL fournit un ensemble de notions et de méthodes qui permettent de mieux percevoir *comment* chacun

⁷ Anthony Robbins est l'auteur de nombreux ouvrages sur la PNL, et donne des conférences sur la prise de pouvoir, la persuasion, la négociation... www.tonyrobbins.com

⁸ Les gestes

s'organise « Dans sa tête » pour construire son expérience de la réalité. Ces indicateurs objectifs (mots, mouvements des yeux, qualité de la voix, expression du visage, tonus de la poignée de main...) sont les premiers éléments qu'il est nécessaire de maîtriser pour utiliser ces méthodes, quel qu'en soit le domaine d'applications...

Le rapport, établir un contact positif

La prise de contact

Il existe un phénomène naturel dont nous n'avons pas toujours conscience en matière d'interaction humaine. Il s'agit du mimétisme comportemental. Celui-ci s'établit dès lors que la communication se passe bien entre deux ou plusieurs individus. La PNL donne à ce phénomène le nom de **rapport**.

Si l'on regarde attentivement deux personnes qui conversent, on pourra constater qu'elles ont des attitudes similaires. En fait, les gestes et postures sont en harmonie, quasiment synchronisés. La conversation se fait sur un ton, un volume, un rythme, des intonations et des mots qui semblent avoir été choisis conjointement.

Dans cette conversation, tout se passe comme si l'une des deux personnes conduisait l'autre, avant de céder la direction à l'autre. En fait, lorsque l'une change de position, l'autre le fait également. Il en est de même pour la voix. Le lecteur n'a-t-il pas ressenti déjà que la personne en face changeait de position lorsque lui-même en changeait ? Lorsque l'on boit un verre, et que l'on porte celui-ci à la bouche, n'y a-t-il pas de grandes chances que la personne en face avale une gorgée du sien ? Cela est défini par la PNL sous le terme de **conduire**. La personne A *conduit* la personne B en terme de tonalité, posture, gestes, etc. Si la personne B « suit » le changement introduit par A, alors la personne A se sentira en accord avec B, elle se sentira comprise.

Ce rapport est indispensable dans une discussion, quel qu'en soit le sujet et l'objectif. En effet, le rapport est le signe qu'une communication a en effet lieu. Sans lui, seuls des mots passent, et nous avons vu plus haut que 7% d'une communication classique était basée sur les mots.

Souvent, l'on sort d'un entretien ou d'une réunion en ayant le sentiment d'avoir été compris par l'autre. Le courant est bien passé, il n'y a pas eu de soucis majeurs. L'accord semble commun, et la compréhension fut du début à la fin optimale. Il est facile ainsi de penser que l'on a un bon contact avec telle ou telle autre personne, que cela résulte du hasard. Certaines personnes sont « compatibles » et peuvent s'entendre, qu'elle que soit la situation. Il est certain que les affinités existent entre personnes, mais ne serait-il pas intéressant de pouvoir artificiellement créer ce rapport de qualité ?

Le rapport est un climat de confiance entre les interlocuteurs, qui n'implique pas forcément de notion affective, et il n'est pas obligatoire de bien aimer quelqu'un pour communiquer avec quelqu'un. Avec la PNL, il est possible de construire le rapport, et donc de positionner l'autre dans un confort et une confiance particulièrement intéressante pour obtenir de lui ce que l'on souhaite.

Autant sur le plan verbal que non verbal, la PNL nous enseigne comment s'adapter à un comportement observé chez une personne, et à le refléter, le reproduire. Ensuite, il s'agira de guider nous même la personne.

La distance

Il est bien connu que en fonction des cultures, les gens se parlent de plus ou moins près. Les anglais ont pour habitude de conserver une grande distance entre eux. Les Italiens sont par contre beaucoup plus proche l'un de l'autre lorsqu'ils se parlent.

Mais au delà de ces distances interindividuelles liées aux cultures, il existe des distances spécifiques aux personnes. Ne connaissez vous pas quelqu'un qui a pour habitude de parler très proche de vous, si bien que cela vous met mal à l'aise ? Certaines personnes ont besoin de se sentir très proche de leur interlocuteur pour avoir la sensation d'être compris. D'autres au contraire s'éloignent systématiquement.

La PNL conseille évidemment de respecter la distance préférée de la personne en face. Si l'on sent que la personne est gênée parce que l'on a pose son bloc note sur son bureau, alors peut-être prendre celui-ci sur les genoux serait une bonne idée...

Le mimétisme comportementale

Le mimétisme comportementale se produit de manière naturelle dans la plupart des communications. Cependant, il peut nous être intéressant de provoquer ou d'accentuer cet effet, comme évoqué plus haut. La PNL part du principe que nous comprenons mieux ce qui nous est familier. S'adapter à l'autre permettra de créer une forme d'harmonie dans la conversation. Et puis ne dit on pas « Qui se ressemble s'assemble » ?

Le mimétisme est aussi parfois appelé Synchronisation.

La synchronisation non verbale

Il s'agit d'adopter et de reproduire des comportements non verbaux de l'interlocuteur. Dans un premier temps, il faudra être bien attentif à différents éléments du comportement du partenaire :

- Sa posture
- Les mouvements de son corps
- Les expressions de son visage
- Le ton et le rythme de sa voix
- La façon de respirer

Cette étape n'est pas évidente, et doit être menée avec rigueur. D'après Richard Bandler⁹, « La PNL, c'est 95% d'observation et 5% d'intervention ».

Dés lors que le comportement de l'individu est connu avec précision, le moment de l'action est venu. Il faut alors sélectionner un ou deux des comportements identifiés auparavant, et les imiter en les renvoyant discrètement en miroir. Ceci aura une grande impact sur la personne en faisant apparaître un phénomène peut-être perdu depuis l'enfance. En effet, bien souvent les enfants adoptent le comportement des autres enfants pour se faire accepter d'eux. Un enfant qui par exemple saute à pied joint dans une flaque d'eau en ayant vu un autre le faire, ou encore se déplace à cloche-pied comme son camarade, essaie inconsciemment de se faire accepter pas l'autre.

Voici un exemple de mimétisme discret donné par Cayrol et Barrère¹⁰ :

⁹ Richard Bandler: Chercheur de l'université de Santa Cruz, un des père fondateurs de la PNL, avec John Grinder, en 1972.

Soit A l'interviewé et B le communicateur

- *A bouge le pied avec un rythme régulier*
- *B reprend ce rythme en tapotant sur ses cuisses avec les doigts des deux mains*
- *A balance le haut de son corps d'avant en arrière*
- *B bouge une de ses jambes en même temps*
- *A pourrait aussi, par exemple, harmoniser le rythme de ses phrases sur celui de la respiration de son interlocuteur.*

Dans cet exemple, il est certain que A se sent à l'aise et en accord avec B. Ceci par le simple fait d'avoir reproduit un comportement caractéristique.

La synchronisation verbale

Synchronisation verbale et non verbale se complètent mutuellement. Ici sont proposées trois techniques, bien connues en PNL, se basant sur la synchronisation verbale :

- *La reformulation :*
Développée par Carl Rogers, cette technique consiste à répéter des idées émises auparavant par le partenaire. La personne dont les idées sont reformulées aura l'impression d'être parfaitement comprise, et aura tendance à apporter de nouvelles informations. Une reformulation peut être de ce type : « Alors si j'ai bien compris, vous pensez que... », ou encore : « Donc ce qui te préoccupe c'est, si je ne me trompe pas, ... » .
- *La synchronisation sur la syntaxe et les tournures de phrases :*
Chacun a une façon particulière de s'exprimer, ses propres mots, ses propres tournures de phrases. Si la personne en face entend des mots qu'elle aurait pu éventuellement dire, elle sentira une plus forte connexion, l'impression d'être sur la même longueur d'onde.
- *L'assortiment des prédicats :*
Reconnaître le système utilisé par l'autre au travers de ses paroles n'est pas la seule fonction de l'observation des mots employés. Il faut voir les mots utilisés par la personne comme un canal de communication, une fréquence particulière utilisée pour communiquer. Si la personne est auditive, il est clair qu'elle sera plus attentive si on lui parle dans les mêmes termes.

En terme de synchronisation de manière générale, le but n'est pas de singer la personne en face, mais de lui donner une impression diffuse et générale de bon contact, d'harmonie générale entre deux personnes. Si le rapport part sur ces bases positives, il est clair que les idées qui vont transitées passeront mieux.

¹⁰ Alain Cayrol et Patrick Barrère, La programmation Neuro-Linguistique, des techniques nouvelles pour favoriser l'évolution personnelle et professionnelle. Editions ESF Editeur

Le langage – Précision et efficacité

Les objectifs

Les personnes ou groupes de travail qui réussissent partagent tous la même caractéristique : Ils sont capables de définir précisément leurs objectifs. Une communication sans objectif a peu de chances d'aboutir à quelque chose de concret et satisfaisant. Il est primordiale par exemple avant une réunion de fixer des objectifs clairs et précis. Ainsi, lorsque l'on parvient à donner une définition très explicite de ce que l'on veut, c'est une manière de se donner les moyens de parvenir à la réalisation de ses objectifs.

La PNL enseigne que pour définir au mieux un objectif, il faut en construire une image qui soit exprimable d'une seule façon. Clairement, concrètement et positivement. Dans ce but, la PNL propose une stratégie d'objectif qui comprend sept questions permettant de se faire une idée précise des objectifs. Ces questions sont plus orientées sur le comment que sur le pourquoi. En fait, en observant des personnes ayant des capacités de communication particulièrement développées, il est apparu que ces questions revenaient systématiquement :

- *Que voulez-vous ?*
- *Comment saurez-vous quand vous l'avez obtenu ?*
- *Comment quelqu'un d'autre le saura-t-il ?*
- *Que se passera-t-il quand vous l'aurez ?*
- *Qu'est-ce qui vous empêche de l'avoir ?*
- *Quand le voulez-vous ?*
- *Que pourriez-vous perdre en l'obtenant ?*

En fait, ces questions telles qu'elles sont présentées ici doivent être adaptées à l'entretien en particulier...Que cet entretien soit avec une personne extérieure ou avec soit même...

La précision

En matière de langage, Grinder et Bandler¹¹ ont définis quatre domaines linguistiques qui peuvent être précisés. Les informations superflues en sont supprimées et ne sont conservées que les informations pures.

Les noms

Les noms définissent des choses, des personnes ou des situations particulières. Il arrive souvent que dans une conversation, ils soient imprécis. « Les jardins ont besoins de traitements » ne nous donne aucune information sur les jardins en question, sur les traitements dont ils ont besoin, etc. « L'important, c'est la reconnaissance » ne donne pas d'information sur le type de reconnaissance qui est important.

Le problème de ces quelques exemples est bien que chaque nom qui est employé peut renvoyer à plusieurs situations, plusieurs interprétations de la phrase. La PNL propose d'intervenir à chaque fois que les noms sont imprécis ou renvoient à plusieurs situations possibles. Voici quelques exemples de questions qui pourront être utilisées :

¹¹ Grinder et Bandler, Structure Of Magic, 1973

- Quel (nom) précisément ?
- Qui ?
- Quoi donc ?
- Lequel ?
- Combien d'entre eux ?
- Tous en général ?
- Absolument tous vous êtes sur ?
- ...

Evidemment, il faudra adapter la question à la situation en cours. « Quels jardins, et quel type de traitement ? ». « La reconnaissance de quoi ? ».

Les verbes

Tous comme les noms, les verbes peuvent être la source d'imprécisions dans le discours lorsqu'ils renvoient à plusieurs actions possibles. Les questions de précisions sont approximativement les mêmes que pour le cas précédent (les noms). Egalement, si un verbe est imprécis, il n'est parfois pas utile de le relever immédiatement, car l'interlocuteur peut préciser de lui-même son idée. Il faudra tout de même garder en tête les verbes qui auront été imprécis durant un discours. Voici un exemple de verbes imprécis par Cayrol et Barrère¹² :

- Nous allons diversifier nos investissements
- Et comment précisément ? Quelles sont vos idées la dessus ?

- La morale n'est pas ce qu'elle devrait être
- En quoi la morale n'est-elle pas ce qu'elle devrait être ?

- Il faut améliorer la relation avec les clients
- De quel façon précisément ?

Les généralisations

Une généralisation est le fait d'accorder une caractéristique propre à un membre ou plusieurs d'un groupe à tout le groupe. La présence de certain mots peut nous aiguiller vers la détection de généralisations : « Tous, toujours, jamais, aucun, chacun, chaque fois, partout, nulle part... ». Lorsqu'ils sont présent dans une phrase, c'est que l'interlocuteur fait une généralisation. Elle peut être infondée (« Les hommes ne rappellent jamais ») ou fondée (« Les américains ne savent pas faire la cuisine »), mais de manière générale, il faudra questionner la personne en tournant le *mot* de généralisation à l'interrogative (« Tous les hommes ? », « Tous les américains ? »).

Les règles

Les règles délimitent notre territoires et facilitent notre action lorsqu'elles sont bien construites. Dans le cas contraire, elles limitent notre action et nous renferment inutilement. « On ne doit pas dire ces choses la », « On doit absolument rendre ce rapport mercredi », « Pas question de passer à 35 heures ». Toutes ces phrases sont des règles plus ou moins fortes et contraignantes. Et si elle ne sont pas des règles, en

¹² Alain Cayrol et Patrick Barrère, La Programmation Neuro-Linguistique, des techniques nouvelles pour favoriser l'évolution personnelle et professionnelle.

tout cas elles sont exprimées comme telles par la personne qui prononce ces mots. Les règles sont parfois temporaires dans le sens où se comporter selon une règle qui a 40 ans peut éventuellement être désuet à notre époque par exemple. Dans toute organisation, toute société, se conformer à des règles qui n'ont plus cours et/ou ne servent à rien est une perte de temps majeure.

Face à une règle énoncée sans raison apparente, il y a deux questions à se poser : « Qu'est ce qui m'en empêche ? » et « Que ce passerait-il si je le faisais ? ». Ainsi, pour reprendre les exemples précédents :

« Qu'est ce qui m'empêche de dire ces choses là ? »

« Que ce passerait-il si je les disais »

« Qu'est ce qui me force à rendre ce rapport mercredi ? »

« Que ce passerait-il si je le rendais plus tard ? »

« Qu'est ce qui m'empêche de passer à 35 heures ? »

« Que ce passerait-il si je passais à 35 heures ? »

Le problème de cette outil sur les règles est qu'il peut mener à des confrontations, par exemple,

« Vous ne pourrez pas prendre de vacances en Août »

« Et que ce passerait-il si je les prenais quand même ? »

...aura sans doute un effet dévastateur.

L'ancrage

Ci-dessous, un extrait du livre de Cayrol et Barrère :

Robert, ingénieur expérimenté, entre, l'air fatigué, mal à l'aise, dans le bureau de son supérieur, M. Martin, avec qui il entretient de bonnes relations.

Martin, très attentif, se lève et va à la rencontre de son interlocuteur. Robert entre tout de suite dans le vif du sujet : « Je travaille depuis six mois sur ce projet. J'y passe tout mon temps. Je ne pense plus qu'à ça. Jusqu'à soixante heures par semaine...Ma femme commence même à se plaindre sérieusement... et en plus je piétine... Je n'y arrive pas. Je ne débouche sur rien de bon. Tout cela me déprime ».

*Pendant que Robert s'exprimait, Martin avait posé sa main sur l'épaule gauche de son interlocuteur : Geste de réconfort, de soutien, d'attention, de prévenance...mais geste inscrit **dans** l'interaction.*

M. Martin décide d'avoir sur le champ un entretien approfondi pour résoudre le problème de cet excellent collaborateur, Effectivement, après une heure, cette entrevue s'avère fructueuse : Robert retrouve moral, énergie, motivation. Il a recadré le problème et découvre des issues plus stimulantes. Il est très satisfait.

Son buste s'est redressé, ses épaules sont droites, ses gestes sont plus vifs que lors de son entrée dans le bureau. Martin se lève : C'est la fin de l'entretien. Lui aussi est satisfait : « Nous avons fait du

bon travail ». Et, en prononçant ces mots, Martin pose à nouveau sa main sur l'épaule gauche de son interlocuteur : Marque d'entente profonde, de complicité, signe affectif, etc. Mais le même geste que lors de l'entrée de Robert, lorsqu'il était déprimé.

Martin constate alors avec surprise que Robert s'affaiblit, d'abord imperceptiblement, puis de plus en plus franchement : Ses épaules s'affaissent, sa voix redevient sourde, ses paroles sont de plus en plus hachées et il quitte le bureau pratiquement comme il y était entré, le corps lourd et le pas traînant.

Les bases de l'ancrage se trouvent dans une association. Une information déclenche un état intérieur. En regardant une photo, bien souvent, nous revivons les situations qui sont associées à cette photo. Avoir l'impression par exemple de sentir une odeur en regardant une photo est caractéristique. La photo n'a pas d'odeur à priori, mais l'état intérieur qu'elle a provoqué est suffisamment fort pour donner l'illusion d'une odeur. Autre exemple, une musique peut rappeler d'autres souvenirs.

Ces deux exemples sont de l'ancrage. Un phénomène *naturel*. Sans nous en rendre compte, nous en distribuons en quantité. Lorsque nous utilisons un certain ton de la voix pour dire « *hum* » chaque fois que notre interlocuteur termine une phrase, ce ton de la voix est l'ancrage qui maintient notre interlocuteur dans un état intérieur spécifique. Si nous modifions l'ancrage, nous modifions par voie de conséquence le comportement de réponse.

Cayrol et Barrère, encore eux, fournissent d'autres exemples d'ancrage : L'hilarité provoquée par l'accent marseillais chez les gens du Nord. Tous les groupes qui génèrent des mots, des phrases, des slogans, des comportements chargés de susciter des réactions spécifiques tels le rire, la colère, l'admiration...Ce genre de comportement qu'on appelle souvent « Private-Joke ».

L'ancre peut devenir une alliée précieuse si elle est utilisée habilement.

La nature des ancrés

Une ancre est définie comme l'action qui s'instaure entre un stimulus, une action, et la réponse qui en découle.

Il y a deux catégories principales d'ancres :

1. *Les ancrés positives*, qui suscitent des états intérieurs agréables. Elles renforcent la confiance, l'assurance, la joie...
2. *Les ancrés négatives* provoquent des émotions, des états internes désagréables, gênants, vis-à-vis desquels on cherche à se prémunir par l'agressivité ou la fuite (passivité, inhibition). L'exemple de Cayrol et Barrère, en début de partie, montre comment une ancre peut fonctionner de manière négative

Les ancrés peuvent également être classés en fonction du support dont on se sert pour les poser :

1. *Support visuel* : Un geste de la main, un froncement de sourcil, un signal particulier, un déplacement du corps dans l'espace
2. *Support auditif* : Un cri, une parole répétée régulièrement, un grattement de gorge, un coup de sifflet
3. *Support kinesthésique* : Une pression de la main, tout contact physique

Les ancrés positifs sont bien entendu les plus commodes et les plus efficaces. On les utilisera pour créer de « bons moments ». Les ancrés visuelles et positives sont sûrement les plus évidentes à utiliser dans un contexte professionnel.

Jeter l'ancre

La technique de l'ancrage est décomposée en quatre phases.

Calibrer

Pour réussir un calibrage, il est nécessaire au préalable, de savoir ce qu'on ancre. Il faut donc être en état d'observation externe. Tous les signes, les comportements repérables qui serviront d'indices de l'état interne à encre. La calibration peut être vue comme un instrument de mesure afin de savoir ce que l'on veut encre, et si l'ancre marche. Elle doit se faire avant, pendant et après l'ancrage. Le calibrage permettra de savoir si une ancre marche car il faudra retrouver, après activation de l'ancre, les indicateurs non verbaux qui existaient lors de l'ancrage.

Choisir le canal de perception

Pour bien réussir un ancrage, il faut savoir quel type d'ancre poser. Nous savons déjà comment détecter les canaux de communications privilégiés de nos interlocuteurs. Ce sera donc une étape préalable. Ensuite, il peut paraître évident d'utiliser ce canal de communication pour poser l'ancre, mais Cayrol et Barrère conseillent en fait d'utiliser un autre canal, plus éloignée. D'après eux, les ancrés sont plus efficaces dans ces cas là.

Choisir le moment

Lorsqu'une personne s'exprime, son expérience interne évolue. Elle ressent les choses avec une intensité différente entre le moment t_0 et le moment $t_0 + T$. Cette différence d'intensité se voit au niveau de ce que la personne dit ou fait, et donc sera pour nous facilement identifiable. Par exemple, on peut voir une personne commencer à s'énerver et monter le ton, puis au point culminant de sa colère, crier. Petit à petit, sa tension redescendra et elle retrouvera son calme. Les experts en PNL recommandent d'ancrer lors de la montée de l'expérience. Non pas au point culminant de celle-ci, mais juste avant celui-ci.

Tester l'ancre

Le test de l'ancre va nous permettre de déterminer si elle a fonctionné. Pour cela, il suffit de reproduire le plus fidèlement possible l'ancre. Il faudra retrouver le calibrage effectuée lors de l'ancrage. Si c'est le même, alors l'ancrage a fonctionné correctement.

Ethique ?

Beaucoup critiquent l'ancrage sur le fait qu'il s'agit d'une forme de *manipulation*, une influence sur l'autre, à ses dépens.

Mais l'ancrage doit être bien utilisé. Il s'agit d'un outil, et comme tout outil il peut être utilisé dans le bon et le mauvais sens. C'est un moteur puissant d'amélioration de l'efficacité de la relation, dans la mesure où il est utilisé¹³ :

¹³ D'après Cayrol et Barrère

-*Avec pertinence* : Lorsqu'il y a adéquation entre les résultats recherchés, les interlocuteurs et la situation.

-*Avec précision* : Ceci concernant la justesse, l'élégance, la finesse, la discrétion de la mise en place et de l'utilisation des ancrés.

-*Avec intégrité* : Ceci impliquant la nature, la qualité et la cohérence du contenu des buts poursuivis.

Partie B: La persuasion

Qu'est ce que la persuasion ? – Convaincre la personne en face d'une chose, d'une idée. Lui faire penser ce que nous pensons nous-mêmes, via une phase de négociation. Nous savons maintenant comment rendre une communication efficace grâce à la PNL, nous nous sommes mis à disposition des outils – N'est-il pas possible de les utiliser avec efficacité afin de convaincre le partenaire ?

Nous verrons dans cette partie comment négocier efficacement avec nos interlocuteurs afin de les convaincre, de les persuader.

Travailler sur soi d'abord

Notre chaîne interne

Il nous faut ici introduire une nouvelle notion. En PNL, nous nous intéressons aux Etats internes (Ei), aux Processus internes (Pi), et aux Comportements extérieurs (Cpt). Les états internes sont les états émotionnels que la personne expérimente, tandis que les processus internes sont ses modes de raisonnement.

Avant de construire sa réponse, notre cerveau éprouve de nombreuses micro-informations qui engendrent des sensations positives ou négatives (qui seront Ei+ ou Ei-, pour reprendre la notation précédente). Ces sensations provoquent alors des pensées, positives ou négatives (Pi+ et Pi-). Ce sont ces pensées qui seront responsables de notre comportement.

Il est important de pouvoir agir sur ses propres états internes, qui vont au final dicter notre comportement. Mais tout cela est un phénomène bien connu : Une personne qui se lève un matin d'une manière triste ne verra rien de bon lui arriver au cours de la journée, même les moments agréables ne la réjouiront pas. Au contraire, une personne qui sera contente dès le petit matin pourra voir dans tous les petits agréments de sa journée, de nouvelles opportunités.

Appliquée à la négociation : Si, en commençant celle-ci, la personne est persuadée que cela n'aboutira pas, alors il y a de grandes chances que cela ne débouche sur rien de bon. Ceci car le discours qu'elle tiendra, le *comportement*, ne sera pas lui-même très positif.

En conclusion sur la chaîne interne, ce qu'il faut retenir est que de quelque chose de négatif, on ne peut obtenir que du négatif. Ei- génère Pi- qui lui-même génère Cpt-. Ce qui sera intéressant pour nous cependant, c'est que l'inverse est possible également : Ei+ génère Pi+ qui lui-même génère Cpt+.

La PNL enseigne qu'il faut renoncer au mythe selon lequel l'efficacité de nos actions dépend grandement des circonstances extérieures, des autres, du matériel, des conditions de travail. Ainsi, notre marge de manœuvre est grandie. Nous avons la possibilité d'obtenir des résultats positifs si nous agissons au préalable sur nous-même, en intervenant sur les éléments internes que sont Ei et Pi. En les rendant positifs (cf partie suivante).

Développer des états internes positifs

Un état interne peut être décrit comme un état à un moment précis. L'ensemble des sensations, sentiments, émotions qui nous habitent à un instant donné. Nous réagissons aux événements d'une journée en nous mettant dans un état particulier. Les acteurs ont besoin de changer leurs états internes pour parfaitement entrer dans la peau de leurs personnages. Leur interprétation est alors plus vraie, plus

plausible. Ils en ressortent assez naturellement et redeviennent eux-mêmes lorsque la séquence est terminée. Cela montre qu'il est possible de conditionner ses propres états internes. Nous avons pris l'habitude d'associer à des situations connues des états internes qui y correspondent pour nous. Ainsi, la plupart de nos états interviennent sans que nous en ayons vraiment conscience. Il est pourtant possible de les diriger.

Le rôle de la physiologie n'est pas négligeable. Lorsque nous ne sommes pas en forme, nous avons plus de mal à nous mobiliser, à faire appelle à nos ressources pour parvenir à ce que nous voulons.

Certain états sont dit *Etats Ressources*. Ces états nous permettent de vivre les situations en pleine possession de nos moyens. Par exemple, la joie, le dynamisme, la confiance en soi, la sécurité, la concentration...

D'autres sont dit *Etats limitants*. Ils sont douloureux, inhibants et frustrants. Ils rétrécissent notre vision des choses et conduisent naturellement à des résultats insatisfaisants. Ces états sont par exemple la peur, la tristesse, le doute, l'angoisse, la frustration...

Quels sont les états dont un négociateur a besoin ? A coup sur, ils appartiennent aux *Etats Ressources* – La confiance en soi, le dynamisme, la disponibilité, le courage, la persévérance, la ténacité, la volonté... Tous contribuent à la correspondance entre les objectifs et la réalité, ce que l'on obtient vraiment. Il faudra se demander, avant chaque négociation, quel *Etat Ressource* précisément sera nécessaire. Cet état est dit *Etat Optimum* et peut consister en une combinaison de plusieurs *Etats Ressources*¹⁴.

Parvenir soi-même à l'Etat Optimum

A présent que l'état ressource nécessaire a été déterminé, nous allons essayer de le créer, de le mettre en œuvre. Supposons qu'une personne ait besoin de l'état « Confiance en soit ». Il ne suffira pas qu'elle se dise « J'ai besoin de confiance en moi », il faudra déclencher l'état en elle-même, le brancher. Via la technique de l'ancrage appliquée à soi-même, la PNL permet de retrouver un état déjà vécu, comme par exemple un sentiment de confiance en soit ressenti profondément à un instant clé du passé. La technique est la suivante, telle décrite par Chantal Selva¹⁵ :

1. Sélectionnez la Ressource dont vous avez besoin. Vérifiez au préalable qu'il s'agit bien d'un Etat interne et non pas d'une idée ou d'un concept. Par exemple, le succès correspond bien à un Ei, mais la réussite est un concept abstrait.
2. Relaxez-vous, détendez-vous, prenez une profonde respiration abdominale.
3. Cherchez dans votre mémoire le souvenir d'une situation ou vous avez expérimenté cette ressource. Ce souvenir peut être lointain ou récent. Si vous avez le choix, il vaut mieux choisir un souvenir proche de vous.
4. Revivez maintenant cette situation « Comme si vous y étiez ». Vous êtes dans l'expérience, vous voyez l'image de l'intérieur. Dans ce cas, vous êtes *Associé* à l'expérience.

¹⁴ Pour plus d'informations sur l'Etat Optimum: G. Missoum et J.-M. Lhabouz, *Piloter sa vie en champion*, Belfond, 1990

¹⁵ Chantal Selva, *La Programmation Neuro-Linguistique appliquée a la négociation*.

Déroulez maintenant le film de cette situation ou vous avez bénéficié de l'Etat Ressource en décomposant tous les éléments sensoriels de l'expérience. Vous êtes en VMA (Visualisation Mentale Associée¹⁶). Vous *voyez* tout ce qui est à voir : le décor, les personnes qui vous entourent, les couleurs, les formes. Donnez de la précision à l'image, recherchez les détails. Vous *entendez* tout ce qu'il y a à entendre, dans cette situation : Les bruits ambiants, les paroles échangées, de la musique, etc.

Et tout en voyant cette image avec le plus de précision possible, tout en entendant les divers sons de cette image, vous *sentez* monter en vous la sensation Ressource. Concentrez-vous sur cette sensation jusqu'à être pleinement en contact avec elle. Amplifiez-la en activant l'image et les sons.

5. Quand vous sentez parfaitement bien la ressource investir votre corps, *ancrez-la*, c'est-à-dire associez un geste à la sensation. Par exemple, fermez le poing très fort. Le point ferme constitue l'ancre de votre ressource. Vous avez fait un auto-ancrage. Répétez l'expérience au moins trois fois pour renforcer la sensation, surtout si la situation est assez ancienne.
6. Faire maintenant un test. Vérifiez qu'en fermant simplement le poing, vous expérimentez à nouveau l'Etat Ressource. Certaines personnes accèdent immédiatement à l'état ressource désiré. D'autres ont besoin d'un entraînement progressif. Cet exercice requiert beaucoup de concentration.
7. Faites un *pont avec le futur*, en VMD (Visualisation Mentale Dissociée). Pensez maintenant à la négociation que vous allez devoir mener prochainement, créez le film de cette négociation et projetez-vous mentalement en activant votre ancre-ressource. Vous vous voyez agir, vous êtes cette fois *Dissocié*, c'est-à-dire spectateur de vous-même et vous observez votre comportement disposant de la ressource.

Ainsi, un transfert de Ressource Aidante a été effectué d'un contexte à un autre. Avant toute négociation, l'auto-ancrage d'une ressource de réussite permet d'orienter le comportement vers la réussite puisque nous abordons la négociation branché sur notre chaîne interne **positive**.

Désactiver les ancrés négatives

Il se peut qu'un état interne limitant soit évoqué par l'existence en nous d'ancres négatives. Par exemple, quand la seule évocation mentale du moment à venir entraîne un état de profonde démotivation. Cette ancre négative limite l'action et les possibilités en confinant la personne dans un état peu propice à la réussite, l'Etat Limitant. Chantal Selva décrit une nouvelle fois une méthode permettant de se défaire de ces ancrés :

1. Vous asseyez confortablement et vous pensez à une situation ou vous avez ressenti un état extrêmement positif. Expérimentez cette

¹⁶ Cf G. Missoum et J.-M. Lhabouz, *Piloter sa vie en champion*

- situation en déroulant toutes ses dimensions sensorielles (visuelles, auditives et kinesthésiques, c'est-à-dire les sensations).
2. Quand vous êtes vraiment dans l'état émotionnel positif, laissez venir à votre esprit une *forme* et associez cette forme à l'état positif.
 3. Choisissez une *couleur*, symbolique de votre état positif, puis un *son*, puis une *sensation*.
 4. Dites-vous *une phrase* que vous utiliseriez si vous étiez en possession de toute votre puissance, toute votre énergie vitale.
 5. Pensez maintenant à la situation limitante pour vous. Représentez-vous tous les détails de cette situation, et mentalement, enfermez-la dans la forme que vous avez choisie.
 6. Recouvrez la forme de la couleur, et pendant que la couleur s'étend sur la forme, faites retentir un son, évoquez la sensation. Prononcez alors la phrase à votre rythme.
 7. Pensez à nouveau à la situation limitante. Son impact émotionnel a disparu. Projetez-vous dans le futur, à ce moment précis où vous allez entamer votre négociation.
Comment vous sentez-vous ?

Tout le processus de négociation s'appuie sur cette « Stratégie du bon départ ». Les états négatifs sont mis de côté, les ressources mobilisées de manière adéquate en fonction de la situation à venir. Ancrage positif et *desancrage* sont mis en concurrence pour parvenir à un état de réussite instinctif.

Développer des croyances utiles

Les croyances sont des certitudes sur soi-même, les autres et le monde que nous croyons vraies. Bien souvent, elles sont issues de l'enfance et sont profondément ancrées en nous. Ces croyances sont en partie formées grâce à trois aptitudes distinctes de notre cerveau : La généralisation, la sélection et la distorsion.

La généralisation

La généralisation se caractérise par notre aptitude à nous servir de nos expériences passées pour aborder les nouvelles. Le problème de la généralisation est que nous avons pris l'habitude de réagir à des situations similaires de la même manière. Une forme de standardisation de notre comportement, alors que bien souvent les contextes changent et pourraient provoquer le besoin de réagir, de penser de façon différente.

Face à une nouvelle situation, nous ne nous demandons pas comment agir, mais nous réagissons comme nous avons appris, de manière quasi-réflexe.

La sélection

Selon R. Bandler¹⁷, « La sélection est le processus par lequel nous ne prêtons attention qu'à certains aspects de notre expérience et en excluons d'autres ». Par exemple, une personne qui est convaincue que toute négociation sous-entend un rapport de force aura sûrement beaucoup plus de difficultés à remarquer les ouvertures de son interlocuteur. Ainsi, certaines personnes « qui ont du caractère » ont en fait une croyance selon laquelle toute remarque ne peut être qu'une critique négative. Il est très difficile de communiquer avec ces gens-là qui seront sans cesse sur

¹⁷ L'un des pères fondateurs de la PNL

la défensive et ne voudrons pas accepter le fait simple que vous soyez du même avis qu'eux.

La distorsion

La distorsion nous entraîne à mal interpréter la réalité. L'expérience vécue est *distordue* par rapport à la réalité et n'a plus vraiment de rapport. C'est parfois cette distorsion qui permet la créativité. Dans ce cas c'est évidemment une bonne chose. Cependant, elle peut également entraîner une incompréhension de ce qui se passe autour de nous : La mine bougonne de notre interlocuteur peut parfaitement du à autre chose qu'a nous. Un repas de la veille mal digéré, une dispute avec sa femme au petit matin...

Ainsi, en *généralisant*, *sélectionnant* et *distordant*, nous nous forgeons nos croyances. Certaines de ces croyances sont utiles et d'autres limitantes, tout comme les Etats Internes. Le but sera donc de se débarrasser des croyances inutiles et limitantes et de ne conserver en nous que les utiles.

Ces croyances utiles sont par exemple¹⁸ :

- Je peux agir sur le monde, sur mon environnement
- Je conduis mon existence et j'en suis responsable
- Pour obtenir ce que je veux, il est nécessaire de demander
- Je sais que je serais efficace dans la situation
- Les messages que j'adresse aux autres sont inducteurs des résultats que j'obtiens.
- Les autres font du mieux qu'ils peuvent
- Les autres ont autant intérêt que moi à négocier
- Si je respecte le bénéfice ou les intérêts de mon partenaire, nous déboucherons sur des conclusions satisfaisantes pour nous deux
- Tout peut se négocier, le monde est un jeu passionnant, permanent

En général, les croyances sont exprimées sous forme de dialogue interne. La question est : Que se dit intérieurement quelqu'un qui négocie ? Que se passe-t-il dans sa tête, quelles sont ses croyances ?

Parmi l'ensemble de ces croyances, il y en a des limitantes, que la personne aimerait sûrement éliminer, si elle les ressent elle-même limitante.

Chantal Selva nous donne encore une technique pour se débarrasser de ces voix intérieures et des croyances qui y sont associées :

1. Posez-vous la question : « Qui dit cela ? »
 Vous ? Quelqu'un d'autre ?
 A qui appartient cette voix ?
 Quel crédit accordez-vous à la personne qui dit cela ?
2. Identifiez maintenant les composantes de cette voix qui dit que vous n'êtes pas capable de... Nous appelons ces composantes des *submodalités*. Quelle en est l'intensité : Faible, moyenne, forte ? Son volume ? Son timbre ? Son tempo ?
 Faites varier ces submodalités, augmentez-les ou diminuez-les mentalement.

¹⁸ D'après Chantal Selva

3. Après ce travail, reconsidérez votre croyance. Y croyez-vous encore ? Pensez-vous toujours n'être pas capable de... ?

Autre technique plus surprenante :

1. Pouvez-vous localiser cette voix ? Est-elle à l'intérieur de vous ? Déplacez-la ! Si elle vient de droite, mettez-la à gauche. Si elle est proche, éloignez-la.
2. Répétez le message de cette voix qui n'est pas la votre, avec votre propre voix. Croyez-vous ce que vous dite ?
3. Brouillez ce message avec la voix de Donald ou faites-le prononcer par un personnage comique (dessin animé, film)

Dans un second temps, vous allez *positiver* vos croyances de façon à les rendre utiles

1. Remplacez le contenu négatif de votre croyance par un contenu positif.
Par exemple : « Je ne me débrouille pas trop mal avec les différentes étapes de la négociation, mais je ne sais pas conclure. »
« Je suis capable de mener à bien une négociation. »
2. par qui aimeriez-vous entendre cela ?
3. Répétez-vous dans votre tête le message positif avec la voix de votre choix.
Placez-la à l'endroit de votre corps où vous aimez l'entendre.
Donnez-lui le timbre, le volume, l'intensité, le tempo qui vous plaisent particulièrement.
4. *Ancrez* cette croyance utile que vous venez d'installer en vous

Ces techniques surprennent dans un premier temps. En fait, les recherches sur le cerveau (Notamment Richard Bandler) ont montrées que nos croyances sont acquises par un moyen privilégié. Les exercices proposés plus haut, dans lesquels nous faisons varier une submodalité, fonctionnent dans ce sens. Il y a une de ces submodalités qui entraîne une grande modification de la croyance, la sensation de pouvoir la *bouger*, la *manipuler*. Il s'agit de la *submodalité critique*. C'est celle qui structure l'expérience qui a donné naissance à notre croyance. En agissant sur cette submodalité, nous modifions la perception subjective que nous avons et sommes en mesure de déprogrammer le comportement indésirable.

A chaque Domaine de perception sensorielle son ensemble de submodalités, comme le montre la figure 6 :

<i>Visuel</i>	<i>Auditif</i>	<i>Kinesthésique</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La taille de l'image • La luminosité • La brillance • Le degré de contraste • Les nuances de couleurs • Le noir et blanc • La netteté et le flou • La présence ou l'absence de contours • La distance de l'image • Les aspect du relief de l'image • La perspective de l'image • Sa permanence ou son intermittence • L'expression d'un mouvement (rapide ou lent), ou l'immobilisme. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le volume, la hauteur du son • L'intensité du son • Le timbre • Le rythme • Les inflexions et les pauses • La résonance • La vibration • Les déplacements du son dans l'espace • L'effet stéréo/mono • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le degré de température • Le degré de chaleur • La consistance • La qualité de la texture • La densité • Le poids • La tension • La pression • Le mouvement • Le degré d'humidité ou de sécheresse • Etc.

Figure 6 – Les submodalités des systèmes sensorielles

Créer un climat de confiance

Définition des objectifs

Nous avons déjà parlé de la définition d'objectifs, mais cette fois nous allons lier cela à la négociation. La PNL propose de répondre à sept questions qui vont nous permettre de préciser nos objectifs. De les rendre précis, réalistes, positifs, mesurables et écologiques¹⁹. Ces questions sont les suivantes :

1. Qu'est ce que je veux ?
2. Quel en sera mon bénéfice personnel ?
3. A quoi saurai-je que j'ai atteint mon objectif ?
4. Existe-t-il un inconvénient à l'atteindre, pour moi et pour les autres ? Cet objectif prend-il en compte les différents intérêts des personnes impliquées ?
5. Y a-t-il des obstacles à la réalisation de mon objectif ? Si oui, lesquels ?
6. De quelles ressources ai-je besoin ?
7. Comment vais-je m'y prendre ?

Ainsi, lors de la négociation, notre partenaire percevra inconsciemment notre détermination, notre claire vision des choses. Le non-verbal précédant le verbal²⁰.

¹⁹ Un objectif est écologique lorsqu'il ne fait pas de dégâts autour de lui. Par exemple, personne ne sera gêné par la réalisation de tel ou tel autre objectif. En PNL, on ne souhaitera pas faire faire à l'autre des choses qu'il ne souhaite pas faire, mais plutôt être en *accord* avec lui ou elle.

²⁰ La PNL considère que les signes non-verbaux précèdent systématiquement les mots, et sont une partie perceptible inconsciemment.

Cette personne sentira que nous comme fort mentalement, parce que nous avons une *stratégie d'objectifs*. Face à nos conviction, il fera appelle immédiatement à un système de défense plutôt qu'à un système d'attaque. C'est à ce moment qu'intervient la notion de feedback.

Le feed-back et le rapport (notion de miroir)

Le Feed-back est l'échange d'informations verbales et non-verbales qui permet de conserver l'axe d'une conversation. Le rapport, tel défini dans la première partie, s'établit lorsqu'il y a confiance entre les deux interlocuteurs. Lorsque le rapport est établi, le système de défense de la personne en face ne ressent pas le besoin de s'exprimer, et il est en conséquent beaucoup plus facile de communiquer avec lui. Le feed-back doit être gère d'une telle manière que le rapport s'établisse.

Tout d'abord, il existe deux niveaux de communications : Les mots échangés, et le langage corporel : Physiologies, expressions du visage, mouvements, gestuelle...en disent beaucoup plus sur nous que les mots échangés. Pour être convaincant, il faut qu'il y ait *congruence*. La congruence s'établit lorsqu'il y a accord entre ce que verbal et non-verbal expriment. Le non-verbal doit soutenir le discours pour que l'ensemble pairesse cohérent.

La PNL conseille de jouer sur cet ensemble de communications non-verbal pour établir le rapport. Première conséquence, il est déconseillé de négocier par téléphone, et une entrevue est largement conseillée. Les techniques évoquées ici sont très similaires à celles de la première partie du présent rapport.

La première chose sera de refléter la posture de la personne en face. Si elle est voûtée, voûtons-nous, si elle est raide, raidissons-nous.

Puis, reproduire la gestuelle est un point important. Si la personne a tels mouvements de mains, telle manière de croiser les jambes ou les bras, les mouvements en avant, en arrière, la tête sur le coté, etc. Tous ces mouvements sont facilement indentifiables et reproductibles. Cependant, dans certain cas, l'imitation discrète pourrait se transformer en « singeage » ridicule et surtout remarquable par l'interlocuteur. Dans ces cas la, reproduire un rythme de mouvement de pied avec ses doigts peut être une manière de cacher l'imitation.

Pour créer un signe de reconnaissance sur le plan auditif, il est facile d'adapter notre voix sur celle du partenaire. La voix est-elle régulière, saccadée, aigue, grave... ?

La technique du miroir nous permet donc d'entamer les négociations dans un climat propice à un résultat gagnant/gagnant. Les différences physiologiques sont gommées et nous retrouvons notre partenaire sur la base de nos ressemblances avec lui ou elle.

Mais la technique du miroir est à double sens. Si à une moment précis, nous nous désynchronisons, c'est-à-dire que nous cassons l'aspect « miroir » de nos mouvements par rapport à ceux de la personne en face, et si cette personne nous « suit », reproduit fidèlement ce nouveau mouvement ou cette nouvelle posture, cela signifie qu'il y a un rapport fort entre les deux personnes. Par contre, si elle ne nous suit pas, alors le rapport est remis en question.

Le monde selon l'interlocuteur

Autre moyen d'action sur la personne, l'action utilisant le mode de représentation détecté sur la personne au préalable. Utiliser les mêmes mots, les

mêmes modes de représentation sensoriels que la personne en face peuvent également faciliter le rapport et le rendre de meilleure qualité.

Nous ne rentrerons pas en détail dans cet aspect qui a déjà été expliqué lors de la première partie de présentation générale.

Etre à l'écoute

Qu'est-ce qu'un dialogue de sourd ?

Quand les interlocuteurs s'interrompent l'un l'autre à la moitié de leur phrase. Pensant avoir compris l'autre, nous objectons alors qu'il n'a pas fini sa phrase. La personne est alors de préciser son idée, est parfois excédée, et le rapport brisé.

D'après Chantal Selva, l'écoute est « La clé de voûte de la négociation gagnant/gagnant », et elle repose sur six « piliers » :

Garder le silence

Lorsque nous n'interrompons pas la personne en face, celle-ci continue le plus souvent à parler, nous donnant énormément d'informations qui pourront nous être utiles. Il faut savoir communiquer à la personne qu'on l'écoute attentivement. « hmmmhmm », « Je vois », « Bien sur » sont quelques courtes phrases qui peuvent être lâchées sans risque d'interrompre la personne et vont la conforter dans son impression d'être écoutée et comprise.

Questions ouvertes

En utilisant des questions ouvertes, il est possible de faire s'exprimer la personne avec une grande liberté, et de la faire continuer sur sa lancée. « Qu'en pensez-vous ? », « Quelle est votre opinion sur le sujet ? », « Comment allez-vous faire ? » sont quelques exemples de questions utiles à poser.

A l'inverse des questions fermées, ce genre de questions ne mène pas à un simulacre d'interrogatoire.

Reformuler

En reformulant ce que vient de dire la personne dans son mode de représentation sensoriel, celle-ci se sent sécurisée et autorisée à continuer dans la même voie. Cependant, il faudra prendre garde à ne pas faire de commentaires. Le négociateur ne doit pas amener de traces de sa propre interprétation des dires de l'interlocuteur. De plus, en reformulant (« Vous voulez donc dire que... »), la personne acquiesce le plus souvent, ou précise son idée. Mais dans les deux cas, la communication, et donc le rapport, passe mieux.

Précision

Comme vu précédemment, il existe un certain nombre de questions permettant de contourner généralisation, distorsions, etc. Etre à l'écoute de ces problèmes d'expressions permet de s'assurer que les deux personnes se seront bien comprises.

Encouragements

Tous les aspects positifs de ce que dit la personne doivent être relevés. En effet, si quelque chose qui est dit est particulièrement en accord avec ce que nous pensons, nous avons tout intérêt à le dire, car une nouvelle fois nous augmentons cette connexion virtuelle avec la personne.

Résumer

Le négociateur doit être en mesure de résumer, à différents moments de la conversation, les points d'avancée de celle-ci. « A ce stade, nous pensons tout deux que...mais je n'ai pas encore compris pourquoi...vous ne semblez pas comprendre ce que je dis pour le moment... ».

Les six règles d'or de la Négociation gagnant/gagnant

Cette partie se base sur le travail de Chantal Selva, qui a extrait le squelette d'une négociation réussie. Le lecteur pourra se reporter aux parties correspondantes du présent document

Quel est votre Objectif ?

Que voulez-vous exactement ? Toute négociation nécessite de connaître précisément son objectif, c'est-à-dire l'Etat Désiré, ce que l'on veut obtenir.

Le sujet qui intéresse le plus un être humain, c'est lui-même

Quel que soit l'objet de la négociation (une idée, un plan d'action, un produit, une vente, etc.), mettez-vous à la place de votre interlocuteur. Parlez-lui de lui, de ce qui l'intéresse, de ce qui le préoccupe. Découvrez son point de vue !

Poser des questions ouvertes est beaucoup plus efficace que des affirmations

Quand vous affirmez uniquement, vous exposez votre seul point de vue et vous cherchez à l'imposer. Poser d'abord des questions ouvertes permet de comprendre la situation présente et d'obtenir toutes les informations utiles à la négociation.

Valorisez toujours votre interlocuteur

Faites de lui un partenaire pour trouver une solution ensemble.

Chacun de nous à besoin de recevoir des signes de reconnaissance positifs. En valorisant le point de vue de votre interlocuteur, vous lui envoyez le message inconscient : « Vous êtes pour moi quelqu'un d'intéressant », et vous induisez chez lui la Chaîne Positive. Ainsi, vous le sécurisez, son système de défense ne fait pas barrière entre lui et vous.

Transformez les contraintes en opportunités. Soyez Flexible

A l'aide de questions de précision, vous avez découvert quels sont les besoins et les motivations de votre partenaire. Adaptez alors vos objectifs. L'important, c'est le résultat, le gain obtenu par les deux partenaires.

Les objectifs sont des tremplins

Rebondissez dessus, soyez sportif !

En face d'une objection, déclenchez votre Réflexe d'écoute avec les questions intérieurs suivantes : « Que veut-il exactement ? », « En quoi puis-je répondre à sa demande ? ».

Comme sur un trampoline, rebondissez, vous gagnerez en énergie.

Conclusion

Beaucoup critiquent la PNL. Parfois vue comme une science de « charlatan », de la psychologie bon marché, elle est critiquée par bon nombre de revues et de professionnelles. Néanmoins, les preuves sont faites depuis bien longtemps que la PNL augmente l'efficacité de la communication.

Après la lecture du présent rapport, le lecteur peut penser que sa mise en place est compliquée, requiert beaucoup de temps, d'entraînement, d'investissement. Mais en fait, l'objet de la PNL n'est pas de se créer un sixième sens ou un je-ne-sais-quoi de magique. Il s'agit plutôt d'exploiter ce que nous faisons naturellement sans nous en rendre compte. La synchronisation gestuelle, l'acquiescement des paroles de notre interlocuteur (le « hmmmhmm »), la reformulation, etc.

Faire de la PNL ce n'est pas faire tout cela, c'est en prendre conscience et optimiser des phénomènes naturels pour améliorer la communication. La persuasion reste compliquée. On ne peut pas persuader une personne d'une idée farfelue ou qu'il ne partage *pas du tout*. Par contre, dans un cadre de négociation, de communication, il est possible de maintenir notre interlocuteur dans un état d'ouverture certain, comme nous l'avons vu.

La PNL a prouvé son efficacité et est utilisée dans de nombreux domaines tels le management, l'éducation, la politique, la psychologie, le sport de haut niveau...

Index

A

Ancrege.....	16, 17, 18, 19, 21, 22, 23
Ancre-ressource	22
Anthony Robbins	10
Auto-ancrage.....	22

B

Bandler, Richard	4, 12, 25
Barrère, Patrick	12, 13, 15, 16, 17, 18

C

Calibrage.....	18
Canal de Perception	18
Carte	5
Cayrol, Alain.....	12, 13, 15, 16, 17, 18
Comportement extérieur	20
Conduite.....	11
Congruence.....	27
Croyance.....	23, 24, 25

D

Distance	12, 26
Distance Interindividuelle.....	12
Distorsion.....	23, 24, 28
Donald	25

E

Ecologie.....	26
Etat interne.....	4, 17, 18, 20, 21, 22
Etat Limitant	21
Etat Optimum.....	21
Etat Ressource	21, 22
Ethique.....	18
Expérience	4, 7, 9, 11, 18, 23, 24, 25
Expression du Visage.....	6, 11, 27

F

Feed-back.....	27
----------------	----

G

Gagnant/gagnant	27, 28, 29
Généralisation	15, 23, 28
Gestuelle	6, 27, 30
Grindler, John	4
Gustative.....	6

I

Image Construite Imaginaire.....	8
Image Mémorisée	8
Image Souvenir	8
Influence	4, 18

K

Korzybsky.....	5
----------------	---

L

Langage	4, 10, 14, 27
---------------	---------------

M

Manipulation.....	18
Mimétisme Comportementale.....	12
Missoum, G.....	21, 22
Mouvements des yeux.....	7, 9, 11

N

Nom	11, 14, 15
-----------	------------

O

Objectif	9, 11, 14, 21, 26, 27, 29
----------------	---------------------------

P

Palo-Alto.....	10
Perception	4, 5, 7, 8, 25
Perception Sensorielle.....	4, 8, 25
Persuasion.....	1, 4, 10, 20, 30
PNL.....	4
Posture	6, 10, 11, 12, 27
Précision	5, 12, 14, 15, 19, 22, 28, 29
Prédicat	13
Prise de Contact	11
Processus Interne	20

Q

Qualité de la Voix	6, 11
Question ouverte	28, 29

R

Rapport	4, 6, 11, 13, 15, 16, 23, 24, 27, 28, 30
Reformulation	13, 28, 30
Règle	15, 16, 29
Respiration	6, 10, 13, 21
Résumer	29
Rogers, Carl	13

S

Sélection	23
Selva, Chantal	21, 22, 24, 28, 29
Silence	28
Structure Of Magic	14
Submodalité	24, 25, 26
Synchronisation	12, 13, 30
Système Auditif	6

Système de Représentation Sensorielle	6, 8, 9
Système Kinesthésique	6
Système Visuel	6, 10

T

Tactile	6
Ténacité	21
Territoire	5, 15

V

Verbe	15
VMA, Visualisation Mentale Associée	22
VMD, Visualisation Mentale Dissociée	22
Vocabulaire	8, 9

Nicolas Vautier,
Août 2007

Hoboken, New Jersey, Etats-Unis