

Vers une ingénierie de l'esprit

Tout acte de management résulte de l'exécution de processus mentaux et physiologiques que nous pouvons décoder et reproduire en les adaptant à notre personnalité et à nos propres objectifs. Tout apprentissage est donc révisable et susceptible d'amélioration grâce aux outils PNL de modélisation.

L'approche cognitiviste et la programmation neuro-linguistique proposent une conception de l'homme en tant que système de traitement de l'information. Ils s'appuient d'une part, sur le modèle cybernétique et d'autre part, sur le modèle biologique des systèmes ouverts autorégulés.

Aujourd'hui, qu'il actionne un tableau de contrôle, qu'il commande des machines, que son intérêt le porte vers les domaines social, artistique, scientifique ou vers le management, l'homme doit traiter toujours plus d'informations avant de prendre une décision. Mais il est évident – et plus de 120 ans d'expérimentation en psychologie le prouvent – qu'aucun d'entre nous ne traite l'information de la même manière. Le facteur humain demeure donc une source d'influence importante dans le processus de gestion de l'information.

L'influence des différences interindividuelles peut se manifester sous la forme d'enrichissements ou de biais, et de complexifications ou de simplifications des procédures. La prise en compte des variables cognitives de la personnalité permet de parler dans tous les cas de transformation de l'information en fonction de nos représentations mentales et sensorielles. La carte n'est pas le territoire, disent les PNListes. Notre représentation du monde (la carte), correspond rarement à l'entière réalité (le territoire).

Dans tous les cas, le style personnel de traitement peut être modélisé dans un objectif de changement pour qu'il rende fidèlement compte des différents aspects de la réalité et qu'aucun biais particulier ne vienne entraver la poursuite d'un objectif, la conduite d'un projet et le management d'une entreprise.

Nous partons du principe que tous les comportements sont bons et positifs, mais que tout dépend évidemment du contexte de leur réalisation. Ainsi, pouvons-nous autant trouver des modèles chez les autres (ceux qui font preuve

d'excellence dans le domaine que nous voulons maîtriser) que dans notre propre expérience et même inventer de toutes pièces de nouveaux comportements. C'est en effet un nouveau champ des possibles qui s'ouvre au manager. La modélisation est l'essence même du coaching orienté PNL. Elle englobe un ensemble de techniques destinées à décoder, comprendre, reproduire et transférer n'importe quelle forme de compétence, de ressource ou de don d'expertise d'une manière rapide et fiable.

Quelles sont les applications?

Spécialiste de l'écoute et du questionnement, le coach PNL se donne pour but d'entraîner le manager à résoudre lui-même ses propres difficultés et à atteindre ses objectifs. Il intervient dans des domaines aussi variés que l'autorité, l'organisation, la communication, la prise de décision et la résolution de conflits. En cela, il se différencie aussi bien du conseiller que du coach sportif. Il apprend au manager à mieux gérer ses émotions, à acquérir de nouvelles ressources, à développer tout son potentiel professionnel et personnel, à être plus flexible et à modifier ses croyances limitantes. Son but ultime est de permettre une totale autonomie à celui qui engage ses services.

Et que modélise le coach PNL?

Prenons un cas concret. Un cadre s'adresse à son coach parce qu'il souhaite améliorer ses compétences en communication (parler en public, animer des séances, etc.). Grâce à sa formation et son expérience psychologique, le coach pourra distinguer ce qui est essentiel dans l'acquisition et la transmission d'une telle compétence, de ce qui n'est que le fruit du hasard. En bref, il procède de la manière suivante avant tout processus de changement:

- > Il décompose ses **stratégies** (séquences et enchaînements sensoriels).
- > Il identifie et clarifie les **valeurs** (forces motivationnelles) ainsi que les **croyances**, dont la plupart sont inconscientes et souvent limitantes.
- > Il fait l'inventaire des principaux **filtres** susceptibles de déformer son appréhension de la réalité, les **métaprogrammes** notamment.

Les métaprogrammes

Selon la définition courante, un métaprogramme est une structure virtuelle – inscrite dans notre sphère cognitive – qui détermine la représentation du monde, conditionne le traitement des données perçues et entraîne une réaction prévisible. Ils agissent en tant que filtres entre nous et la réalité et ont un impact significatif sur notre personnalité. L'utilisation récurrente de certains métaprogrammes se manifeste par des traits de personnalité. Deux exemples pour illustrer le concept:

Directionnalité: ce métaprogramme caractérise l'orientation de la motivation du manager par rapport à ses buts. Ainsi, certains cherchent à se rapprocher d'un objectif pour satisfaire une valeur à laquelle ils tiennent, tandis que d'autres essayeront d'éviter des inconvénients en s'éloignant d'une contre-valeur qu'ils refusent. C'est la distinction que l'on peut faire entre une personne qui travaille pour satisfaire ses aspirations profondes et une autre qui réalise les mêmes tâches pour éviter la misère. Ce second aspect du métaprogramme se manifeste la plupart du temps de manière inconsciente par des interruptions de carrière et est généralement décelable dans les cursus professionnels dits "en dents de scie".

Cadre de référence: c'est un vecteur très important dans le traitement cognitif de l'information. Lorsqu'il n'est pas flexible et contextualisé, ce métaprogramme introduit un biais spécifique à la vérification qualitative de

notre propre performance. Le manager se réfère-t-il à ses propres appréciations et valeurs pour prendre une décision et pour s'évaluer, ou se fie-t-il à l'avis de ses collaborateurs? Le feedback 360° en donne une assez bonne image, mais parfois trop tardive pour celui qui veut conduire efficacement sa carrière.

Quels sont les avantages?

Le manager a souvent besoin d'un support extérieur pour prendre de la distance par rapport à la pression opérationnelle de façon à sortir des procédures et d'une vision exclusivement à court terme. L'objectif final est d'ac-

quérir une méthode de changement comportemental. Avec son coach, le manager apprend à questionner ses processus de réflexion et ses principes d'action. Le coaching lui offre un espace où il peut penser à voix haute avec un partenaire qui se positionne en miroir. La réussite d'une démarche de coaching peut se mesurer à la capacité qu'acquiert ensuite les managers à utiliser la méthode et à devenir le coach de leur équipe.

Giorgio-D. Converso

Dr en psychologie FSP. www.equidem.ch

Qu'est-ce que la PNL?

La **programmation neurolinguistique** est l'art de la modélisation: décodage et reproduction des processus qui nous permettent d'atteindre l'ensemble des objectifs désirés, et donc de réussir ce que nous entreprenons. **Programmation** parce que tout résultat provient d'un enchaînement précis d'opérations sensorielles internes et externes. **Neurolinguistique** parce que cet enchaînement s'organise dans les circuits neurologiques de notre cerveau et se traduit dans notre langage, dans notre expression physiologique et, bien entendu, dans notre style personnel de management.

Les différents types de coaching

> Le coaching de compétence (savoir-faire):

il s'adresse au professionnel ou au spécialiste qui veut acquérir une nouvelle technique ou améliorer ses compétences. Le coach doit lui-même maîtriser les compétences en question et jouer le rôle d'un formateur individuel qui communique son savoir technique, combiné au rôle d'un entraîneur sportif qui prodigue des encouragements et des conseils personnalisés.

> Le coaching de performance (savoir gagner):

il s'adresse au manager ou au leader qui veut relever un défi de haut niveau et devenir un "champion" dans son domaine professionnel. Le coach PNL est un stimulateur du potentiel. Il fait de la préparation mentale et émotionnelle pour permettre à son client d'optimiser ses ressources et de dépasser ses limites. Le coach veille à ce que son client devienne pleinement conscient du système complexe dans lequel il évolue et l'aide à gérer tous les paramètres relationnels et communicationnels.

> Le coaching d'excellence (savoir-être):

il s'adresse aussi bien au leader qu'au manager qui a déjà effectué du coaching de performance, mais également à toute personne qui veut découvrir le sens de sa vie et réaliser sa "mission de vie". Le coach PNL aide son client à acquérir une "vision" et à la communiquer. Il permet que le client découvre le sens (en termes de signification et de direction) et la manière dont il veut la partager. Le coach joue le rôle de guide et de co-explorateur en facilitant la découverte des différentes facettes de la personnalité et de la réalité.