

P.N.L. CHANGEMENT ET NON CHANGEMENT OU LA P.N.L DANS LE CONSTRUCTIVISME

écrit par Jean Luc HOSTERT

Paru dans Métaphore N° 32 en Avril 2000

Jean-Luc HOSTERT est Directeur du groupe R.I.RH. (Recherches et Interventions en Ressources Humaines), une société qui travaille dans différents pays européens autour de projets aussi variés que la fusion d'entreprises, l'évaluation à 360 °, l'implémentation d'une pratique de coaching, la vision...

Coach, consultant en organisation, formateur et thérapeute de familles (orientation systémique), quatre métiers passionnants, créatifs, vivifiés par l'élargissement des possibles...des métiers de cœur aussi.

Il a été certifié enseignant en PNL par le New-York Institute en 88.

Cela me rappelle une histoire que j'ai vécue, un copain que j'ai rencontré à l'école primaire, on se voyait tous les 4-5 ans et c'est quelqu'un qui a travaillé énormément sur lui. Donc, à 15-16 ans déjà il avait commencé une psychanalyse freudienne, il trouvait que c'était bien, et il s'est dit que ce n'était pas suffisant et il est passé chez Jung, chez Lacan et il a décidé d'aller faire un travail sur lui-même en Inde et il y est resté pendant 6 ans. Il a fait de l'analyse transactionnelle, de la P.N.L, de l'hypnose et un jour, alors qu'on prenait un verre tous les deux, un autre copain vient et lui dit : " Bonjour Jean-Paul, c'est vraiment terrible, t'as pas changé ! "

Le changement est un thème qui m'intéresse autant que l'inertie et en Belgique, il y a un nouveau courant qui se développe à côté de la P.N.L : le Processus d'Inertologie Permanent dont le but est savoir comment s'y prendre pour ne pas changer et j'ai rajouté un S (spirituel) car c'est la fin d'un millénaire...C'est tellement intéressant de penser au changement, que ça me rappelle que nous avons cette compétence de créer des systèmes humains qui ont développé l'art de ne pas changer.

Autant c'est intéressant de changer, autant c'est intéressant pour moi de mieux comprendre comment ne pas changer.

Il y a des spécialistes du non changement. Il y a pas mal de thérapeutes qui aident les gens à ne pas changer, et il y a également énormément de clients qui aident les thérapeutes à ne pas changer et souvent ces gens arrivent à se rencontrer, à créer un système d'inertologie permanent.

Quand je pense à la pratique de la P.N.L que j'aime énormément, j'aime les deux, j'aime le changement et j'aime le non changement. Parfois, on est tellement bien...je vis avec une femme, ma compagne, on est bien tous les deux, pourquoi changer ?

La première fois que j'ai assisté à une formation en P.N.L en 1982, animée par un américain qui vivait au Danemark, et il nous explique son itinéraire avec la P.N.L et il nous dit qu'en entendant parler de la P.N.L pour la première fois, il décidait qu'avec la P.N.L il allait voyager.

Je vous parle de voyage car il y a différentes manières de voyager, il y a différentes manières de quitter la rive. Le voyage, c'est quitter une rive.

En français, le mot dérive a deux sens :

1/ le sens du voyage, le bateau qui dérive, il quitte un point dans l'intention d'arriver à un autre point.

2/ le bateau qui part et qui dérive, il ne sait pas ce qui va arriver.

Ce jeu de rive, de dérive, à la fois le point où on arrive et ce qui va arriver. C'est ce jeu que je rencontre dans tous les processus de changement, dans mes processus de changement et différemment, dans les rencontres que je fais avec des familles qui sont en difficulté ou des organisations, des entreprises qui éprouvent des difficultés, c'est qu'il y a cette idée de dérive :

On part de A pour arriver à Z et avec la P.N.L., on s'est beaucoup intéressé à cette dérive : c'est la fameuse formule que les gens qui ont fait un Praticien ou un Maître-Praticien ont souvent évoquée :

L'Etat Présent : point de départ

L'Etat Désiré : point d'arrivée

Etat Présent + Ressource = Etat Désiré

C'est un modèle linéaire qui prétend que le changement est quelque chose de continu : d'un point à un autre point.

C'est un modèle prédictif : en fait ça rentre dans l'idéologie des gens de la tribu.

Des gens qui partent d'un point pour arriver à un autre point, des gens qui s'intéressent à la mécanique, c'est le mouvement de l'horloge.

Il y a des gens d'une autre tribu non prédictive, ils partent d'un point et ne savent pas très bien où ils vont arriver.

Il y a une stratégie qui dit quelque chose de particulier, de singulier, qui voudrait quitter là où il est, ce n'est plus tenable, mais il ne sait pas très bien où il veut arriver et parfois il sait où il veut arriver mais arrive autre part.

L'idée de voyage est une idée de tension entre les deux sens du mot dérive : je prends l'avion d'un point pour un autre point et ce qui fait pour moi le plaisir, l'essence même du voyage, c'est la dérive, c'est l'inattendu.

Dans mon expérience, quand le voyage est dans le prévisible, où tout est prévu, je ne m'amuse pas.

Et cette même tension entre le premier sens du mot dérive où on quitte un point pour arriver à un autre point et le second sens où on quitte un point et où on arrive toujours quelque part. Cette tension entre ces deux points constitue l'essence même du travail de changement et c'est fascinant pour moi de pouvoir constater que les gens que je rencontre, définissent leurs problèmes dans une forme de prédictibilité, dans un schéma linéaire, causaliste : " Ça va mal à cause de toi " par rapport au prédictible, quand ce n'est pas du causaliste, c'est du causaliste circulaire : c'est plus complexe.

C'est moins facile de construire un problème en causalité circulaire : ça implique qu'une cause entraîne une cause, puis une cause... : " Vous comprenez, nous voulons vraiment être bien, c'est pourquoi on vient vous trouver, mais on a besoin d'un endroit pour être bien, mais pour avoir cet endroit, il faut qu'on travaille, il faut de l'argent, alors on ne se voit pas ." X entraîne Y qui entraîne Z... Ces gens vont créer ensemble des systèmes de communication redondants et qui vont vouloir sortir du problème en causant, vouloir trouver de nouvelles causes peut-être , mais pas les vraies causes.

A côté de la non prédictibilité du système qui s'incarne pour moi par l'analyse systémique : on a un système qui crée un problème et qui se lie avec l'analyse systémique. Les gens se posent la question : " Ta frigidité, chérie, quel sens ça a par rapport à notre couple ? ".

Pour les gens qui s'intéressent à la systémique, ils ont énormément de réponses : ces couples trouvent de belles hypothèses, ils vont pouvoir remonter à des générations antérieures et venir avec des problèmes reliés aux parents, aux grands-parents... C'est bien fait, ça demande une imagination étonnante. Et en face, il y a un thérapeute, coach, consultant, un formateur, un acteur de changement, qui, lui, a une histoire, il a sa tribu ou ses tribus, il a par rapport à son idéologie du changement, une lecture prédictible ou une lecture non prédictible et va vouloir faire ce qu'il sait bien faire.

Ces gens du voyage vont se rencontrer, qui veulent aller de A à Z, ils vont trouver un thérapeute qui pense comme eux. Dès que surgit l'inattendu, ce pneu crevé... cet avion qui ne décolle pas..., l'acteur du changement qui voit ça dépense une énergie folle pour que le système change comme il doit changer, car l'imprévisible n'est pas prévu par la tribu.

Comme disait un chef d'entreprise : " Comment pouvez-vous prétendre m'affirmer que partant de ce point là , on va à ce point là ? "

Il me dit en quelques secondes, où peut se situer la difficulté en tant que manager.

Dans un environnement imprévisible, complexe, il met une logique linéaire, simple, prédictible, et plus il fait ça, moins ça marche. Ou alors, c'est un chef d'entreprise qui vient avec un problème systémique – il veut du complexe. Il a lu la logique de l'imprévisible, il se rend compte qu'il est temps qu'il bouge.

Les gens de la tension ont inventé cette idée du constructivisme, c'est fascinant car ils disent que ce qui est intéressant, est de pouvoir passer d'un modèle à l'autre, puis à un autre. L'art de l'acteur de changement va être de pouvoir proposer une autre manière de se lire. Ce thérapeute, cet acteur de changement passe beaucoup de temps à réfléchir autour d'une question sans réponse : " Qu'est-ce que je ne vois pas que je ne vois pas ? ." C'est un koan. Mais si je ne vois pas ce que je ne vois pas, comment aider l'autre à ne pas voir ce qu'il voit ?

C'est complexe, c'est un schéma visuel.

L'acteur de changement qui se passionne pour le constructivisme a cette idée : " Je fais toujours partie du système dans lequel je suis et donc je ne peux plus décrire un modèle existant en dehors de moi, je ne peux plus décrire un système comme si je n'y étais pas ".

Dans l'histoire de la P.N.L., ça choque un peu car il y a le mythe fondateur : " Si on fait comme quelqu'un, on arrive au même résultat ". On modélise les plus grands thérapeutes : on va faire un peu d'Ericksonien, on apprend une quinzaine de structures linguistiques et puis on l'applique et ça marche...des fois...pas toutes les fois et c'est par rapport à " pas toutes les fois " qu'il faut continuer à s'interroger comme tous les acteurs de changement continuent à s'interroger.

Dans l'histoire de la P.N.L., au départ, il y avait toujours cette première manière de penser : il existe un système extérieur et je l'observe et peu importe qui regarde le modèle, il doit arriver au même résultat .Une formatrice me disait : " Jean-Luc, j'ai découvert que ta stratégie fonctionne comme ça et donc elle fonctionne comme ça. " On pensait que c'était vrai à une

époque. Il est vrai que face à un système, n'importe quel intervenant va arriver à des résultats différents (des Freudiens, Lacaniens, Jungiens, Reichiens...). Les clients adaptent leurs rêves à leur thérapeute. On a cela en P.N.L. également. On a cette prédictibilité de l'autre qui veut nous rencontrer.

Dans cette idée du constructivisme, et c'est là où le lien le plus fort se fait avec la P.N.L., la question la plus fascinante en ce qui concerne la pratique, c'est que nous avons de merveilleux outils pour constater nos modèles à nous-mêmes. Mais décrire un modèle, c'est intéressant car ça décrit surtout le modèle qu'on n'applique pas, ce qui est fascinant. Quel modèle ne surgit pas en moi ? Pourquoi je ressens ça, pourquoi je fabrique cette émotion face à cet autre ? Et fabriquant cela, est-ce que ça nous entraîne autre part ou est-ce que ça nous entraîne vers du connu ?

Le plus grand mérite de la P.N.L., c'est d'avoir mis en évidence une manière simple de constater ce qui est, c'est modéliser. Je ne peux voir que ce que je connais déjà, si je ne connais pas le modèle, je ne vois pas que je ne le vois pas. J'ai donc une interrogation permanente par rapport à ma pratique qui me rappelle que j'ai besoin de l'autre, qui va ou pas créer avec moi un système dans lequel je vais voir ce que je ne vois pas, c'est l'hypothèse de la rencontre, du voyage.

Au niveau thérapeutique, au niveau d'un système de changement, souvent le but, c'est faire autre chose. C'est dans cette intersection entre l'autre et moi que l'émergence de cet autre possible surgit.

Comment se fait-il que lorsque je rencontre telle personne, j'ai envie de la mettre à la porte après dix minutes ? Je n'ai pas ça avec tout le monde. Avec d'autres, je suis fasciné après quinze minutes. Avec d'autres, je ressens de la pitié, du mépris, de l'amour, de la tendresse...C'est lié à mon histoire. Comment se fait-il qu'un système en très peu de temps crée quelque chose ? C'est vrai que ça renvoie à ma fabrique. Je suis quelqu'un qui fabrique des émotions. Mais pourquoi ça surgit à ce moment-là ? Sur le plan des émotions, des pensées, des convictions, des croyances, ce qui va surgir, est-ce un plus ou un moins pour l'autre ? Est-ce que je vais avoir l'audace de reconnaître à chaque instant ce qui est dans ma pratique d'acteur de changement ? Ou est-ce que je vais vouloir revenir à mon schéma linéaire ?

Ça arrive à tous d'avoir des émotions d'agressivité car nous sommes des humains. Ce que j'aime dans cette manière de penser que propose le constructivisme, c'est ce constat systématique de ce qui est là au niveau de l'acteur de changement et cette hypothèse qui consiste à prétendre que ce que je sens appartient au système, que la croyance qui vient est une co-création du système qui apparaît en moi au niveau émotionnel, au niveau mental et qu'il n'y a pas mouvement thérapeutique, il y a un mouvement de changement si j'ai l'audace de pouvoir agir avec ça, sinon il n'y a pas de changement.

Ceci redonne son importance au début de la P.N.L. où tout est bourré de modèles prédictifs :
" Si tu fais cela, tu arrives à cela . "

EX : j'étais fasciné de faire un swish, une transformation de phobie en trois minutes : au moment même il y avait l'élan de vouloir agir, aider l'autre ; ça marchait sur place, mais pas toujours en dehors de la formation.

Pourquoi ça marche avec mon formateur, moi et ma petite sœur (qui m'aime beaucoup), avec des psychiatres ? C'est là que le système de modélisation reprend son importance : des gens qui sont assistants, je suis persuadé que vous avez de l'expérience de faire comme

vosre professeur, avec le même groupe et vous trouvez que vous faisiez aussi bien que votre professeur.

Le plus important est à un niveau donné la co-construction avec l'autre d'un rituel qui est prédictible. On passe d'un modèle qui a sens pour l'autre et sens pour soi.

Et des clients me disent parfois qu'avec tel thérapeute on a découvert que j'avais une croyance limitante : on parle de plus en plus en termes de valeurs, de sens, de mission, en termes de croyances...

La croyance n'existe pas, c'est un concept opératoire qui a la même valeur de véracité que n'importe quel autre gris-gris utilisé par d'autres tribus. Elle marche si elle s'investit par un contexte culturel et si elle est co-créée par l'autre et par moi.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise croyance. C'est ça qui fait l'acte magique de n'importe quel type de rituel. C'est cette compétence de pouvoir modéliser le système qui arrive à tomber d'accord sur le fait que si on fait ça, on va arriver à ce résultat à un moment donné et les gens qui travaillent avec le " gris-gris des croyances " savent que c'est uniquement s'il y a des affects partagés que quelque chose de nouveau va émerger.

Vous allez me parler, je vais vous entendre, je vais distinguer vos croyances, vous la mienne. Vous allez me dire " Vous avez une croyance limitante ". C'est la mienne, c'est ridicule.

Le jour où Robert Dilts écrira un bouquin " Croyance et santé " en disant comment se fait-il que c'est lui comme fils de sa mère qui, agissant avec un rituel de changement, ça marche, et pas sa sœur ou son frère, alors, on aura fait un bond en avant. On aura provoqué l'interrogation, non pas causaliste (je joue avec les sous-modalités et tu vas arriver à tel type d'impact) qui est belle si on construit ça ensemble.

Le jour où on arrivera à une description globale du modèle où il y aura une historicité, l'histoire de la famille qui fait qu'à un moment donné ce geste peut faire sens et produire un résultat, ce jour-là, on aura intégré la P.N.L. dans des modèles systémiques ou constructivistes, tout en respectant cette démarche linéaire qui est intéressante et pratique.

Intervenant : Ça me paraît important car c'est l'idée qu'il suffirait d'une technique dans laquelle, moi, je n'interviendrais pas, je serais neutre, et que ce soit Pierre, Paul ou Jacques qui fasse la technique, ce serait exactement la même chose, ce serait faire l'économie de la création et de la co-création qui va faire qu'à un moment donné quelque chose va se passer ou pas.

Dans une technique, tant que la chose n'est pas validée par l'autre, ça n'a pas de sens. Le changement n'est qu'une dynamique et c'est le voyage qui définit le point d'arrivée.

Il y a toujours un contexte. Dans un système, on construit ensemble l'idée que nous allons arriver à un résultat. Il y a une co-création. C'est ça qui fait la qualité du contexte de formation. Si on modélise le contexte de formation, on peut exporter le savoir. La modélisation est valable si on décrit l'interaction. Entre élève et enseignant ça marche si on y croit : c'est de l'ordre du désir que la co-création se passe (envie d'apprendre quelque chose ensemble).

Question : “ Si les émotions sont renouvelées, il y a apprentissage. ”

Réponse : Oui, il y a une histoire de la rencontre avec une émotion de joie qui vient et l'attente de cette joie à nouveau. C'est comme quand j'allais dans la cuisine de ma grand-mère et j'espérais qu'elle ferait le lapin comme elle le faisait habituellement pour soulever le couvercle et retrouver les odeurs. Ça me fait plaisir. C'est la même chose quand j'ouvre une bonne bouteille : j'attends que le vin ressemble à celui d'hier.

A tout moment, j'ai ce référentiel qui est là et qui a une historicité, et la modélisation est une invitation à constater ce référentiel, et cette attente que j'ai par rapport à l'autre peut tout aussi bien enfermer cet autre dans un schéma qui ne correspond pas à un schéma prédéterminé ou pas. C'est là que l'autre intervient, c'est aussi dans l'élément différent qu'il met à construire, qui me fait voir que je ne vois pas ce référentiel ou que je ne l'entends pas ou que je ne le sens pas. C'est cet autre qui interroge mon référentiel, c'est la rencontre avec le “ tu ” qui fait que le “ je ” peut en sortir différent.

Il y a une recherche intéressante à faire : comment la pratique du thérapeute modifie la vie du thérapeute ?

EX : j'ai fait cela dans une entreprise allemande. Le directeur voulait un audit sur l'évaluation de ce qui était fabriqué.

Comment une entreprise structure le corps de ceux qui travaillent dans l'entreprise ?

J'ai répondu : “ Amène-moi tes vieux qui ont 52-53 ans ”.

Si je vois que tes vieux ont un corps en bonne santé et la compétence à se laisser aller à être en relation avec leur désir, c'est que la fabrique fabrique des gens super.

S'ils ont l'élan vital coupé, alors tu fabriques des corps bloqués.

On le voit avec les psychiatres qui travaillent toujours avec les mêmes patients dans le même hôpital dans leur région : comment cette pratique avec le même tout le temps dans cette redondance, fabrique un corps. Comment l'autre m'aide à changer.

Devos disait : “ Lorsqu'une parole est sincère, elle ne laisse personne indifférent ”. Dans une interaction, l'autre participe à ma propre fabrication comme je participe à la sienne.

La P.N.L. est une nouvelle approche, c'est une idéologie qui prend des formes différentes :

Il y a des idéologies réparatrices : Si tu fais ça, tu arrives à ça.

Il y a des idéologies messianiques : L'homme idéal, c'est comme ça, il a du sens.

Il y a des idéologies de type systémique.

Toutes les approches sont là, il faudrait un débat.

Le fait que vous soyez là, relève de l'historicité (l'histoire que vous avez créée, l'énergie à organiser cette réunion). Quels sont les signes que nous nous sommes donnés les uns les autres pour créer ce genre de choses, car vous auriez pu me zapper dans ce sens-là au bout de quelques minutes, c'est pas “ un ” qui permet , mais c'est de nouveau quelque chose qui est de l'ordre de la co-création, donc de la co-responsabilité de cette co-capacité à répondre de.

J'aime cette idée de co-responsabilité car elle est co-créatrice de puissance pour moi.

Je vous suggère l'expérience suivante :

Identifier une relation qui est importante pour vous, dans laquelle vous avez eu une émotion particulière, très agréable ou un peu limitante, une émotion que vous pensez approcher dans une relation spécifique. Le genre d'expérience que j'attends, où mon référentiel c'est : “ Il y a huit jours, avec telle personne, nous étions entrain de prendre un verre et rapidement j'ai ressenti de la joie ou une légère inquiétude, ou une légère impression d'impuissance ”.

On procède comme suit : je vous suggère de vous interroger de la manière suivante :

“ Le fait que je ressente ça à ce moment là, si ça confirmait l'autre dans ce qu'il croit ou dans ce qu'il pense, ce serait quoi ? ”

Par exemple : Je ressens avec cette dame que je reçois pour la première fois, une envie de la séduire, le fait que je ressente ça à ce moment là, si cela avait un sens pour elle, quel sens ça pourrait avoir ? Qu'est-ce que cela confirme dans l'idée d'elle-même ?

En quoi ça pourrait être répétitif ? Je vous demande une lecture de pensée consciente autour de la question. Réponse possible : Ça peut me confirmer que les relations sont agréables.

Exemple : Je suis face à un couple que je connais . Si je vois leur nom sur mon agenda, déjà je sens l'ennui. Ma première réaction a été : “ Je ne vais pas me laisser emmerder, je vais créer du plaisir ”.

Je les vois peu après et toujours je m'ennuie. J'en parle avec mon superviseur et il me dit :“ Tu as pris la place de l'absent ”. L'acteur de changement, c'est quelqu'un qui a appris à prendre la place de l'absent, de celui qui n'est pas là, qui pourrait être un côté gamin, un côté grand-père...

Comment se fait-il que dans un système, c'est ça qui émerge en moi ? Quelquefois je m'entends et je dis : “ On dirait mon grand-père ”. Ma grand-mère me disait : “ Jean-Luc, tu es habité par une multitude ”.

Le gars qui est coincé est quelqu'un qui refuse la multitude qui est en lui. Celui qui recherche son identité en refusant son métissage se prépare à une vie de coincé.

Face à ce couple, est-ce que je peux changer l'ennui en plaisir ?

Avec eux, je dois rencontrer mon propre ennui, ma propre dépression, je dois jouer avec ma dépression pour pouvoir l'emmener autre part et comment, avec ce matériel qui est là, élargir les possibles ?

Ma grand-mère disait : “ Nous avons appris à vivre comme des clandestins et ça nous a appris que nous avons en nous un ensemble invraisemblable de personnages clandestins qui reviennent parfois et parfois ne reviennent pas ”.

Ce couple, où sont leurs clandestins ? Ils sont prévisibles l'un à l'autre. Comment pouvez-vous réveiller ce que vous avez endormi ?

C'est fascinant si on peut s'attendre à l'imprévu, à l'émergence du non connu. Mais si on m'a appris comment je devais être comme acteur de changement d'une manière univoque, alors je vais être très mal à l'aise avec mes personnages clandestins. Je ne saurais pas quoi faire avec eux . Je vais même culpabiliser. Mon superviseur sera mon confesseur, sœur, frère, en remettant dans le contexte où on a à agir comme professionnel, cette émergence du clandestin.

En hébreu, le mot “ invité ” c'est celui qui fabrique du temps, puisqu'il est différent.

Avec ce couple, je suis l'invité, l'hôte, je vais apprendre à fabriquer un autre temps que le mien qui est rapide, qui s'élargit avec le temps. Je vais avoir la chance de pouvoir fabriquer avec eux un autre temps, eux, qui sont dans un temps gelé. Moi, qui ai horreur du temps gelé, je vais devoir rencontrer mon propre temps gelé et si je ne dégèle pas mon propre temps, j'ai intérêt à passer la main. Avec eux, on a intérêt à faire surgir du nouveau et à ne pas rester dans le linéaire. C'est le constat total de l'expérience émotionnelle, mentale que nous voulons construire.

En P.N.L., je dis “ Prenez quelque chose que vous avez qui vous préoccupe ”.

Si on a cette idée de vouloir sur le plan idéologique se laisser aller à accepter le constat de toute l'expérience qui est là, notre richesse, alors je pense que l'on participe à cet acte de modélisation totale de voir ce qu'on ne voit pas, d'entendre ce qu'on n'entend pas, de sentir.....

Intervenant : Pour avoir le problème qu'ils ont, c'est un vrai boulot, il faut donc travailler sur la structure de ça : comment il faut que je voie le monde pour rentrer dans quelque chose de cette nature ?

En effet, comment, voyant le monde comme ça, je peux ne pas voir ou ne pas entendre autre chose pour un autre modèle qui est là, qui ne demande qu'à émerger dans la relation ?

Je pense à cette personne qui est dans un état d'isolement avec une totale non relation dans l'intimité, dans cette non confiance dans l'autre, non confiance bafouée, pour arriver à ce que le modèle, par exemple de la honte puisse surgir, bonjour !