

# “Whispering in the wind”

## John Grinder et Carmen Bostic Saint Clair

*Cette rencontre a été réalisée à la suite d'un séminaire organisé par l'institut PNL.Repères sur le thème “Métaphore et Papillon” au mois de mars 2002. John et Carmen, qui ont animé ce séminaire, nous parlent ici de leur dernier ouvrage, “Whispering in the wind”, qui revient sur l'histoire de la PNL, ses racines épistémologiques et vise à définir plus précisément le champ d'étude de celle-ci. Pour les plus impatients, vous pouvez commander l'ouvrage directement sur le site de John et Carmen à l'adresse suivante :*

*www.nlpwhisperinginthewind.com. Pour les autres, il faudra attendre la diffusion de la version française. L'institut PNL.Repère est actuellement en contact avec John et Carmen pour la diffuser.*

*Nous tenons à remercier John et Carmen pour leur accueil chaleureux, ainsi que toute l'équipe de PNL.Repères (et tout spécialement Carine Teyssier) pour leur aide.*

**John Grinder :** Après que tu aies lu le livre, que tu te sois dit “ok, ça marche”, est-ce que ta compréhension est devenue différente de celle que tu avais avant ?

**Emmanuel Keller :** Ce qui a changé, c'est que j'avais une vision de la PNL qui était très étroite. J'y voyais surtout l'aspect application, et pas celui de modélisation.

**Carmen Bostic St.Clair :** Oui, c'est une des raisons pour lesquelles John et moi avons travaillé aussi dur pour créer la distinction entre les trois domaines : les applications, la modélisation et l'enseignement. Parce que chacun des trois a une intention positive différente. Si tu peux identifier ton intention positive, alors il est important de comprendre quelles en sont les conséquences. Ce que j'entends par conséquences, c'est que si tu utilises un outil dans un mauvais contexte, elles ne seront peut-être pas désastreuses, mais elles ne seront probablement pas les plus efficaces.

**JG :** Il s'agit aussi de comprendre lesquels des outils et compétences s'appliquent d'eux-mêmes à chacun de ces trois domaines précités.

**EK :** Par exemple, vous faites une grande différence entre la forme et le contenu. Et je me demandais comment vous pouviez faire dans le cadre d'une modélisation. Sans contenu, comment faire une modélisation ?

**JG :** Dans le contexte de la modélisation, tu explores évidemment la performance du modèle.

**CBS :** Mais dans le contexte de la psychothérapie, tu ne le fais pas.

**EK :** D'accord. Donc, la différence est là, entre la modélisation et la psychothérapie ?

**JG :** Absolument.

**CBS :** Non, il y a plein de différences, ceci n'est pas l'unique différence

**JG :** Laisse-moi ajouter ceci : même dans le cadre de la modélisation, tu dois respecter la forme et le contenu. Evidemment, tu vas t'intéresser énormément au contenu, aux processus du modèle – celui d'Erickson par exemple - mais seulement quand tu arrives au point où il faut s'y intéresser, après que tu l'aies assimilé de manière inconsciente, que tu sois passé au travers du processus d'imitation et que tu aies été capable de reproduire les mêmes effets avec tes clients. Seulement à ce moment arrive la question de la compréhension consciente.

**JG :** OK, maintenant, c'est à ce moment que la distinction entre la forme et le contenu intervient. Tu as la tâche, une fois que tu as démontré ta compétence dans l'imitation du contenu des performances du modèle, de trouver un moyen d'encoder le processus, de le décrire formellement, parce que si tu ne le fais pas, ce ne sera pas généralisable à d'autres domaines d'application. Les processus seront enfermés dans un modèle de contenu.

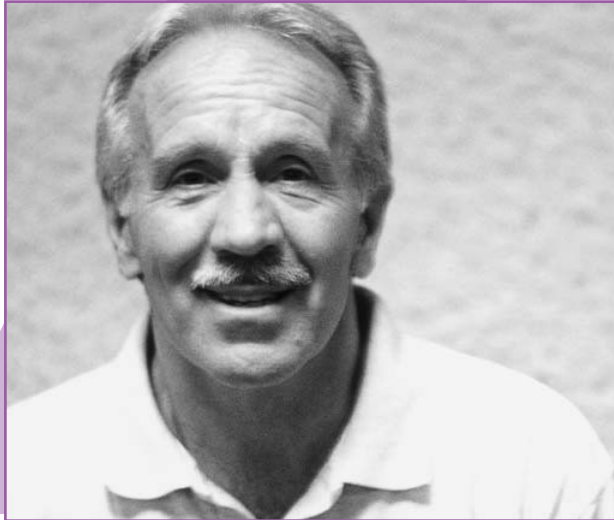
CBS : Par exemple, si tu décides de modéliser un mécanicien et que tu t'intéresses strictement à décrire les outils ("il prend le marteau, et ensuite pourquoi prend-il le marteau plutôt que le tournevis..."), tu perds alors le cours du processus. Tu es enfermé dans le contexte.

JG : Et cela correspond à une part de notre critique des niveaux logiques de Dilts. C'est du contenu. J'ai l'impression en tant que co-créateur, et dans les travaux que nous avons réalisés au cours des 14 dernières années avec Carmen, d'être arrivé encore et encore à la même conclusion : si tu te centres sur le contenu, tu te comportes de façon non-éthique. Tu imposes tes propres valeurs, tes propres filtres.

CBS : Tu n'as pas besoin de savoir ce qu'est le territoire. Si j'étais un scientifique, et que je devais prouver quelque chose, je créerais une hypothèse. Et cette hypothèse créerait des filtres pour moi. Aussi verrais-je le monde au travers de cette hypothèse. "Tout est chaotique. Il y a du chaos dans la manière dont les gens marchent, dont le vent souffle, dont l'eau s'écoule, dont les bébés apprennent à marcher et à parler. Le chaos est partout". Et ce qui arrive, c'est que puisque mes filtres sont réglés en fonction de cette hypothèse, je rate tous les autres processus qui pourraient être des contre-exemples à mon travail.

EK : C'est la raison pour laquelle vous mettez l'accent sur l'état de non-savoir dans le livre ?

CBS : Exactement. Et quand tu fais de la thérapie, par exemple, c'est une situation différente, parce qu'en tant que thérapeute ou guide, tu essaies de ne pas mettre tous tes filtres en route et de partir en disant : "Oh mon Dieu, ceci va dans cette classe, dans celle-là ou dans celle-là, ce qui signifie cela, cela et cela". Parce que tout ça n'est qu'hallucinations. Et en d'autres termes, tu n'obtiens aucune information de l'inconscient. Parce que si tu écoutes bien, l'inconscient de tes clients choisira des termes qui te diront spécifiquement quel est le problème. Quand John et moi allons dans des entreprises, ils nous disent : "Nous avons un problème de communication dans cette compagnie". Et nous écoutons. Mais si nous leur donnons juste une méthode toute prête qui traiterait de "comment communiquer correctement en tant qu'équipe", nous donnons aux clients ce qu'ils demandent consciemment, mais nous n'atteignons pas forcément le point de levier qui permettrait de faire une différence au sein de la compagnie.



JG : OK, laisse-moi te donner un exemple tiré de ta propre expérience, Emmanuel. Quand tu as fait ton praticien, tu as appris les mouvements oculaires, et soudain le monde s'est réorganisé de manière à ce que tu ne puisses pas ne pas les remarquer. Mais ceci avait un prix. C'est un grand avantage d'être capable de voir les mouvements oculaires, de comprendre ce qu'ils représentent, de les corrélater aux mots qui sont choisis inconsciemment et cela te donne un avantage certain en communication, nous le savons. Mais il y a un prix. Si tu portes ton attention dessus, tu manques beaucoup d'autres choses. Aussi - et ceci est un peu provocateur pour beaucoup de gens - nous disons

dans ce livre, et je suis sûr que tu l'as remarqué, que d'essayer de comprendre le contenu est un acte non-éthique.

CBS : Parce que si tu regardes l'exemple que nous donnons de Virginia Satir, les deux situations montrent comment un thérapeute utilisant un contenu juste et bien intentionné peu influencer la réponse

JG : Ceci n'a rien à voir avec la situation originale.

EK : Pour ce que je vois, et ce que vous expliquez dans le cadre du New Code et au travers de l'idée de revenir à l'esprit inconscient, je me demandais si vous ne retourniez pas à l'hypnose et à ce que faisait Erickson.

JG : Je suis horrifié - et je ne sais pas si vous l'écrirez dans cette interview - je suis horrifié par la façon dont est enseignée la PNL en France. Pas seulement en France, mais c'est là que nous sommes maintenant. Il y a si peu d'enseignements, et si peu d'emphase sur les processus inconscients, que de mon point de vue, nous avons perdu le cœur des applications de la PNL. Si le changement doit arriver, il interviendra au niveau inconscient.

CBS : Je voudrais m'opposer à ton idée que nous revenons à Erickson, que nous revenons à l'hypnose, parce que travailler avec l'inconscient n'est pas de l'hypnose.

JG : Ce n'est pas possible de ne pas travailler avec l'inconscient (NDLR : en Français).

CBS : A ce moment précis, nous sommes en train d'appuyer sur certains déclencheurs de ton inconscient. Et ce que je te dis, c'est que le fait de dire que nous revenons à Erickson est ce qui fait que dans ce pays, la psychothérapie est mal vue. C'est l'affaire des sectes. Tu vois, l'utilisation de l'inconscient, ou de l'hypnose, est ce qui est effrayant parce que ce pays aime



## INTERVIEW PNL

6

avoir le contrôle. Les Français ont besoin d'explications, ils ont besoin d'une démarche inductive, et ils ont besoin de comprendre.

JG : Et ils sont victimes d'une perception particulière de l'inconscient, qui a été créée et promue par un homme à Vienne, il y a de cela 125 ans, et qui croyait que l'inconscient était quelque chose qu'il fallait réprimer. Aussi, plutôt que de revenir à l'hypnose, je propose que la méthode moderne et efficace soit de travailler avec les applications de la PNL et de reconnaître que la clef de ton changement est toujours l'inconscient. Cela ne veut pas dire que l'on abandonne toutes les capacités des outils conscients, mais qu'à moins d'arriver à activer les processus du niveau inconscient, rien d'intéressant n'arrivera. Les gens parleront différemment, mais leur expérience ne changera pas, et leur comportement ne changera pas.

CBS : C'est comme dans une compagnie. Nous y allons pour faire un séminaire et disons qu'ils veulent être entraînés dans les 7 habitudes pour avoir du succès pour les leaders... Non, nous devrions prendre un exemple avec lequel ils seront familiers.

JG : Quelle est la tendance, la manière de faire du management en France ?

EK : Je pense que c'est le management par objectif.

JG : OK, un modèle de contenu...

CBS : Un modèle de contenu. Tous les cadres parlent dans les termes de la méthode. Mais leur action continue à suivre l'ancien paradigme autoritaire. Aussi, l'inconscient réagit d'une manière négative et c'est pratiquement un paradoxe. Laisse-moi te donner un exemple. Nous travaillions dans une entreprise qui présentait des pancartes disant : "Nous sommes une équipe, c'est l'équipe du futur, nous sommes tous des partenaires travaillant ensemble pour créer la vision de cette compagnie". L'implication était qu'ils étaient tous égaux dans la compagnie et qu'ils travaillaient tous ensemble pour accomplir le même objectif. Mais, quand venait le temps du repas, les cadres allaient dans le restaurant des cadres, et le personnel allait dans une cafétéria. Et durant la journée, quand ils devaient aller aux toilettes, les cadres allaient dans les toilettes des cadres et le personnel dans les toilettes du personnel. Et quand à la fin de la journée venait le moment de rentrer à la maison, les cadres allaient dans un parking spécifique près de leur restaurant et de leurs toilettes, et le personnel devait marcher un kilomètre pour aller à son parking...

JG : Il y avait une incohérence entre les mots et les actes.

CBS : La métaphore inconsciente qui habitait tous les esprits était : "Ce n'est pas vrai, nous ne sommes pas égaux. Nous ne sommes une équipe que lorsqu'il s'agit de travailler, mais nous ne sommes pas une équipe lorsqu'il s'agit de partager



l'information, les accolades, ou la belle vie". Aussi, ce que John et moi avons fait fut de convaincre le patron qu'il n'y aurait aucun changement dans la compagnie tant que cette métaphore inconsciente ne serait pas modifiée.

JG : Et tant que les cadres ne seraient pas devenus les modèles du changement qu'ils voulaient pour la compagnie elle-même. Ils devaient agir eux-mêmes de manière congruente avec le nouveau paradigme s'ils voulaient que les individus l'acceptent.

CBS : En d'autres termes, nous leur avons demandé d'accepter d'abandonner leurs privilèges. Et voila ce que nous avons fait : pendant l'heure du repas, nous avons fait mettre au patron un bleu de travail et nous lui avons donné un grand marteau et imagine ce qu'il a fait... Il a cassé le mur entre les restaurants...

JG : du personnel et celui des cadres.

CBS : Aussi il n'y avait plus qu'une seule grande chambre.

JG : Symbolique très forte, sans explication. Le geste est plus fort que les mots (NDLR : en Français).

CBS : Nous n'avons rien dit. Et l'équipe accepta, parce que

## INTERVIEW PNL

7



c'était artistique. Sans un mot. Ils avaient payé très cher pour faire venir une équipe de consultants. Et pour répondre au problème, ils avaient à faire quelque chose.

JG : Evidemment, nous ne sommes pas en train de dire que c'est ce que les entreprises devraient faire ici. Ce que nous disons est que si vous souhaitez obtenir un changement dans votre compagnie, il y a certains pré-requis qui doivent être mis en place pour que cela fonctionne. Ceci inclut que si vous voulez une équipe qui fonctionne selon un mode égalitaire dans votre entreprise, alors les cadres, les leaders formels, doivent changer leurs comportements pour prouver qu'ils sont impliqués dans le nouveau paradigme. S'ils ne le sont pas, mieux vaut ne pas même commencer, parce que cela crée de la schizophrénie.

CBS : Parce que les mots ne sont pas en accord avec les actions. C'est ce qui organise la schizophrénie.

JG : De l'incongruence structurelle.

EK : J'ai remarqué dans votre livre qu'il y avait un fort esprit d'aventure dans les débuts de la PNL. Aussi, je me demandais si en tant que "team" vous l'aviez toujours, et si vous le retrouvez dans la communauté PNL ?

CBS : Nous sommes constamment en train d'explorer. Nous avons eu un dîner merveilleux la nuit dernière qui a duré jusqu'à 2 heures du matin avec un couple d'amis, ici à Paris. Ils ont fait un travail fantastique en modélisant des artistes pour décoder leurs stratégies.

JG : Et pour transférer ces stratégies à d'autres afin qu'ils puissent entrer dans une sorte de "vie artistique" et apprécier l'aspect formel de l'art. Ce sont des Français faisant de la PNL, et ils font du très beau travail.

CBS : Et quand tu parles d'aventure... John et moi allons travailler avec eux sur ce thème et peut-être les aider un peu parce que c'est une nouvelle aventure. L'idée est qu'ils ne sont pas en train d'entraîner des artistes, ils ne sont pas en train de prendre ces modèles pour les redonner à des artistes. Ce qu'ils essaient de faire est de prendre ces stratégies d'art et de créativité et de les donner à quelqu'un qui travaille, par exemple, dans les affaires et qui veut développer de nouvelles idées. C'est de la généralisation horizontale. Le contenu n'est pas un contenu artistique, c'est juste un contexte formel. Un de nos rêves, et une des aventures, c'est de savoir combien de stratégies existent là-dehors. Tu vois, les modèles initiaux étaient dans le champ de la psychothérapie, et toutes ces stratégies ont été généralisées dans ces applications que les individus pensent être la PNL. Les stratégies de Milton sont utilisées dans la vente, des stratégies comme le méta modèle par exemple, comment les individus peuvent être plus clairs dans leurs objectifs, en définissant un objectif ou une vision pour une entreprise... Et il y a des millions d'autres stratégies. Comment les individus composent de la musique, ou comment faire pour que les individus apprennent plus vite...

JG : Ecoute, Emmanuel, laisse-moi te donner une autre voie pour avancer. Je suis d'accord avec toi, j'ai cette impression, chaque fois que je viens en Europe, que les personnes qui sont centrées uniquement sur les applications de la PNL n'ont aucun esprit d'aventure. Ce sont des techniciens. Ils appliquent des patterns qui fonctionnent, qui donnent des résultats. Mais il y a beaucoup de prévisibilité et ils utilisent leurs filtres, comme les mouvements oculaires, qui limitent la quantité de différences qu'ils détectent dans le monde, non pas parce que ces différences ne sont pas là, mais parce que leurs filtres sont trop forts. Ils ne voient que ce qu'ils ont été entraînés à voir. C'est un désastre. Je pense que c'est peut-être la base de ton impression que le livre est une aventure et que les débuts de la PNL consistaient clairement en une aventure sauvage. Où cet esprit est-il parti ? La réponse est : "Il est toujours dans la modélisation". Mais si tu commences à croire que les patterns de la PNL dans ces applications sont la seule manière d'organiser tes perceptions, tu as perdu. Tu es mort.

CBS : Laisse-moi évoquer une métaphore à laquelle j'étais juste en train de penser. Tu es en train de marcher dans une belle forêt, et ton travail est d'examiner, catégoriser chaque arbre, décrire s'ils sont en bonne santé ou non, et quels



genres de maladies ils ont. Tu marches et tu fais ton rapport. Trois jours après, la forêt est partie, parce qu'elle reposait au sommet d'un volcan. Et personne ne l'avait jamais remarqué.

JG : A Samoa, ils ont un proverbe. Selon eux, quand quelqu'un est en train de chercher désespérément quelque chose et que tout le monde autour de lui peut voir que c'est juste en face de lui, ils disent : "Il est en train de pêcher des harengs debout sur le dos d'une baleine".

EK : Dans le livre, environ toutes les deux pages, vous parlez d'excellence et de challenge. Quelle est l'image que vous vous faites de l'excellence et du challenge ?

JG : Et bien, j'escalade des murs de glace hauts de 600 mètres, est-ce un challenge ? Je pense, oui... Devons-nous chercher une métaphore, ou...

CBS : Il veut une définition.

JG : Je n'en ai aucune idée. Je peux te dire la chose suivante. Pour arriver à l'excellence, il faut arriver à être congruent. C'est un pré-requis. Mais ça ne garantit pas l'excellence. Je pense que l'excellence est un concept qui relève de la comparaison. Si tu prends un psychologue d'il y a 50 ans, et si tu le compares à un psy moyen aujourd'hui, ils ont probablement le même niveau. Prends les Jeux olympiques, l'athlétisme. En raison des évolutions dans les entraînements, dans les cartes mentales, dans les régimes alimentaires, et dans la compréhension de comment, mécaniquement, le corps humain peut faire des choses, à chaque JO nous établissons de nouveaux records. Aussi, les champions d'hier seraient les perdants d'aujourd'hui. L'excellence est un concept évolutif qui n'est jamais atteint.

CBS : Et c'est la même chose pour le challenge. Je fais de l'escalade sur rocher, et le challenge de gravir une montagne de 600 mètres pour quelqu'un qui a peur de monter sur une échelle est impressionnant. Et si cette personne qui a peur de monter sur cette échelle peut le faire, alors c'est un challenge.

JG : Aussi, le challenge doit être relativisé. Relié aux expériences précédentes de la personne. Par exemple, je ne sais pas, je pense que tu te réjouissais de nous interviewer. Tu étais curieux, tu étais intéressé. Pour d'autres personnes, ça aurait été un grand challenge. Pour toi, c'était un plaisir.

CBS : C'était une aventure. C'est ça.

JG : C'en est l'esprit.

CBS : C'est la différence entre l'hémisphère gauche et le droit. Par exemple, tu t'es peut-être dit, ils ne vont pas me tuer. Ils ne vont pas me manger. Quelqu'un a fait ce commen-

taire l'autre jour, lors d'un séminaire, qu'une personne était venue si près d'elle qu'elle avait pensé qu'elle allait la manger. Je n'aurais jamais pensé que quelqu'un voulait me manger. Nous avons tous des cartes mentales qui créent du sens, et elles doivent être relativisées. Pour ce qui est de l'excellence et du challenge, tu ne peux pas les accrocher au mur comme un joli papillon. Si tu épingle un joli papillon sur une pièce de velours noir, est-ce toujours un papillon ?

EK : Vous avez dit plus haut que l'enseignement en France était déséquilibré. Qu'y changeriez-vous ?

JG : Inclure l'intérêt approprié sur l'appréciation, l'exploration des processus inconscients avec des techniques spécifiques pour communiquer entre le conscient et l'inconscient, et pour créer un contexte, par exemple le New Code, où la responsabilité du changement revient à l'inconscient. Si nous pouvons créer une nouvelle sorte de relation, une nouvelle danse entre le conscient et l'inconscient où la responsabilité des choses que l'inconscient fait mieux lui est laissée et où les choses qui relèvent du conscient sont faites par lui, nous avons un nouveau partenariat.

CBS : J'aimerais ajouter un élément à cela. A chaque fois que je parle à quelqu'un, j'entends le mot compréhension. "Nous

devons comprendre". Comment comprendre cela ? Une chose que j'aimerais ajouter à ce que John vient de dire est qu'il faut accroître la tolérance à l'ambiguïté. Comment savoir sans savoir comment je sais ? Je le sais juste. J'ai cette sensation. Je sais mais je ne sais pas comment. Je n'ai aucune preuve.

JG : Nous avons adopté une position très forte dans ce livre au sujet de ce qui constitue la modélisation PNL. La modélisation, ce n'est pas un exercice intellectuel d'observation. C'est un sport participatif. Ce n'est pas un sport d'observateur. Et si cela n'est pas compris, alors nous aurons échoué avec ce livre.

CBS : Parce que l'observateur est en troisième position. Pour modéliser, vous devez être en seconde position.

EK : Quel est selon vous, le rôle que la PNL pourrait jouer dans le monde ?

JG : Beaucoup de choses me viennent à l'esprit. A l'heure actuelle, en Europe de l'Ouest et dans les cultures dérivées de la culture européenne, le système éducatif est un désastre complet. En quoi spécifiquement ? Il est orienté hémisphère gauche. Il met l'accent et récompense la description consciente. Nous disons dans le livre et dans nos travaux que si vous atteignez le niveau de compréhension intellectuel de quelque chose avant d'avoir réussi à le faire, vous êtes perdu. C'est très difficile d'atteindre alors la compétence. Nous mettons l'accent sur le fait que faire de la modélisation revient à accepter une grande ambiguïté et une capacité à agir sur le monde sans comprendre consciemment, en utilisant seulement le feedback, jusqu'à ce qu'il soit possible de reproduire les résultats du modèle. Seulement, à ce moment, il y a un intérêt à créer un modèle conscient et explicite. Mais le présupposé, en Europe et dans les cultures qui en dérivent, est qu'il faut être intelligent verbalement et intellectuellement. Pas être capable de faire. La PNL serait utile si elle pouvait être suffisamment diffusée pour que les gens comprennent que, par exemple, apprendre une langue est un exercice inconscient. Nous avons déjà dans notre neurologie la capacité d'apprendre n'importe quel langage humain. La seule manière dont nous pouvons empêcher ce processus d'apprentissage est de demander aux gens d'y penser consciemment. En l'apprenant à l'école. Aussi, une contribution énorme serait que les décideurs des budgets d'éducation arrivent à la conclusion que si certaines tâches doivent évidemment être exécutées consciemment, d'autres en revanche doivent être approchées de manière inconsciente jusqu'à ce que l'on ait acquis la compétence inconsciente pour les exécuter. Et ensuite, seulement, chercher à coder sa propre compétence pour en faire un modèle. Ce serait une contribution impressionnante. La seconde chose qui me vient à l'esprit est la suivante. Qu'est ce que la PNL ? La PNL est l'étude de l'un des extrêmes du comportement humain, l'excellence. Et le meilleur système à l'heure actuelle pour arriver à cela, c'est la modélisation PNL. Aussi, qu'est-ce qui pourrait arriver dans le système d'éducation et dans le niveau de compétence général de la population en France si au lieu d'apprendre la médiocrité, on enseignait l'excellence. Certes, tous n'atteindraient pas le même niveau d'excellence, mais au moins certains d'entre nous le feraient et cela augmenterait le niveau de confiance de la population générale. Et je pense que cela entraînerait une explosion de créativité.

CBS : Aussi longtemps que les professeurs resteraient à ce niveau d'excellence. Ils auraient à continuer d'étudier eux-mêmes, et c'est parfois ça le problème.

JG : Bertrand Russell, dont j'apprécie beaucoup les écrits, est un mathématicien anglais. Et je me souviens que lorsque j'avais 11 ans, j'ai lu un livre de lui, un essai nommé "De l'éducation". Il remarquait que la majorité des us dans les systèmes éducatifs visaient à créer des individus dociles. Il parlait des années 1920, mais cela me semble toujours vrai

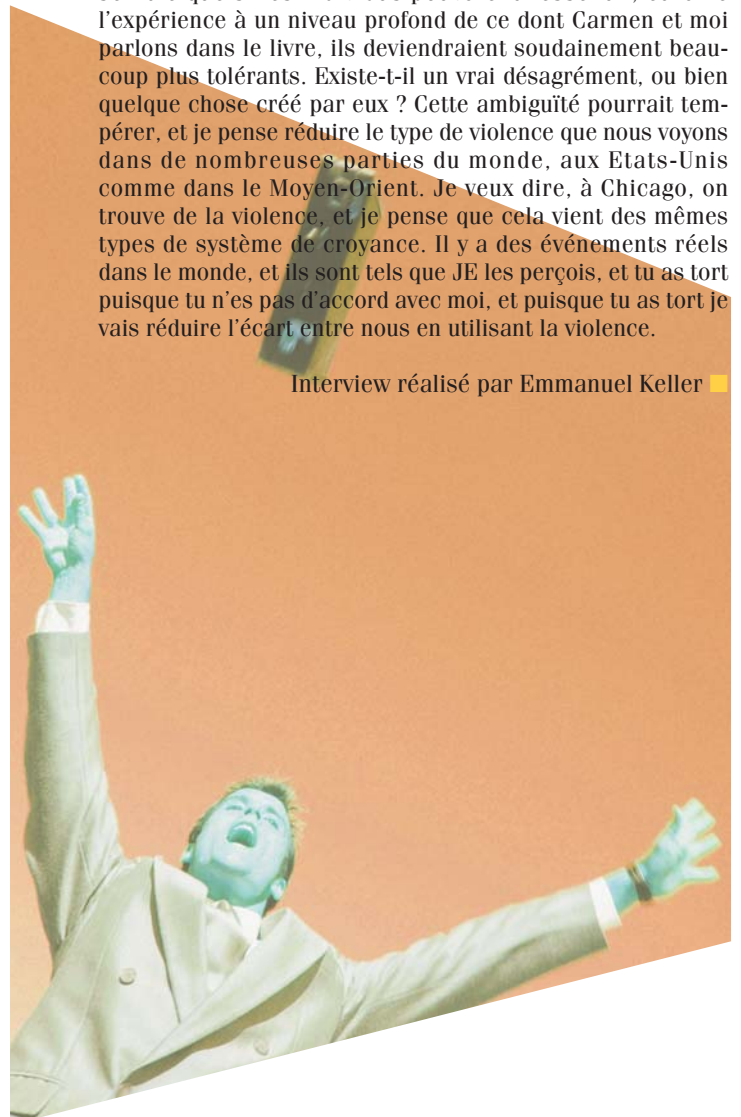
## INTERVIEW PNL

9

aujourd'hui. Aussi, son analyse était que les systèmes éducatifs étaient faits pour entraîner la population à être une part docile et domestiquée de la force de travail. Il n'a aucun intérêt à améliorer ou à atteindre l'excellence académique ou dans la qualité de l'expérience de vie. Un des éléments qu'il donnait en exemple : pourquoi ce sont des sonneries qui signifient le changement de classes. C'est parce que c'est de cette manière que l'on change de poste dans une usine. Vous faites tinter la sonnerie et tout le monde se lève et va au poste suivant.

On peut aussi parler du Moyen-Orient. Quelle est la situation là-bas ? Si tu as compris la partie sur l'épistémologie dans le livre, la question devient "Y a-t-il des différences entre les Israéliens et les Palestiniens, est-ce que ces différences sont dans le monde, ou sont-elles dans les cartes ?". Et il me semble que si les individus pouvaient ressentir, et faire l'expérience à un niveau profond de ce dont Carmen et moi parlons dans le livre, ils deviendraient soudainement beaucoup plus tolérants. Existe-t-il un vrai désagrément, ou bien quelque chose créé par eux ? Cette ambiguïté pourrait tempérer, et je pense réduire le type de violence que nous voyons dans de nombreuses parties du monde, aux Etats-Unis comme dans le Moyen-Orient. Je veux dire, à Chicago, on trouve de la violence, et je pense que cela vient des mêmes types de système de croyance. Il y a des événements réels dans le monde, et ils sont tels que JE les perçois, et tu as tort puisque tu n'es pas d'accord avec moi, et puisque tu as tort je vais réduire l'écart entre nous en utilisant la violence.

Interview réalisé par Emmanuel Keller ■



## L'esprit pionnier... Interview Robert Dilts



*Cette interview a été réalisée dans le cadre d'un séminaire organisé par l'institut Ressources à Bruxelles, sur le thème de l'esprit pionnier. Pendant 3 jours, Robert nous a montré comment développer notre esprit d'aventure, avec toute la brillance et l'humanité dont il fait habituellement preuve. L'équipe de Métaphore souhaite le remercier pour son accueil chaleureux, ainsi que toute l'équipe de l'institut Ressources (et tout spécialement Anne Pierrard et Alain Moenaert).*

*Comment êtes-vous arrivé à la PNL ?*

J'étais étudiant à l'université de Santa Cruz. John Grinder était professeur de linguistique, et je me suis inscrit à l'un de ses cours. Il y avait environ 200 personnes. John travaillait depuis quelques temps avec Richard et ils étaient en train d'écrire "structure of magic". Au deuxième jour de classe, John nous a appris quelques une des distinctions du métamodèle. Ça m'a beaucoup intrigué parce que c'était l'une des premières choses que j'apprenais à l'université

qui avait des applications réelles. Aussi j'étais très motivé par cela. J'étais en première année de faculté, j'avais décidé de me spécialiser en sciences politiques et j'avais pris la linguistique comme matière annexe. Aussi, quand nous a enseigné le métamodèle, j'ai pensé "hé, ceci ne concerne pas seulement la thérapie et la linguistique, mais aussi la politique"

Et puis j'ai écrit ma première dissertation sur le métamodèle, c'était ces petits dialogues sur comment violer le métamodèle et John a pensé que c'était assez intéressant. Aussi j'ai pris d'autres cours de linguistique, puis je suis allé au groupe que lui et Richard animaient. J'ai plus ou moins redéfini ma spécialisation. L'université de Santa Cruz était une université très progressiste et vous pouviez définir votre propre cursus, aussi j'ai construit une spécialisation dans ce qui était appelé "technologies comportementales", qui recouvrait plus ou moins ce qu'était la PNL. Et pour ma thèse, j'ai plus ou moins écrit ce qui allait devenir NLP volume I. Et par la suite... probablement aussitôt que je suis sorti de l'université, j'ai commencé à faire des ateliers, des séminaires et j'ai du faire ça probablement depuis 1974 ou 75.

Oui, quelques contacts, mais pas continus. Je lui parle de temps en temps, mais nous ne nous voyons pas très souvent. Mais je ne vois pas très souvent John non plus, nous sommes toujours très occupés.

*Au début, quelle était la répartition des tâches entre Richard et John ?*

Au début, il était clair que Bandler était ... - il avait cette sorte d'intelligence intuitive... pas fou, mais il voulait toujours aller plus loin... - celui qui voulait toujours dépasser les limites. Et John donnait la structure. Nous disions que Richard était... je ne sais pas si vous avez lu les livres de Carlos Castaneda... il y a ces deux personnages, Don Juan et Don Geinero. Et l'un d'entre eux était plus... enfin, bref, nous disions que l'un était plus hémisphère droit, et l'autre hémisphère gauche. John était l'analyste, il était linguiste, rationnel, et Richard était l'hémisphère droit, plus intuitif, hypnotique... Aussi ils formaient une superbe équipe, ils se complétaient bien.

Richard était à l'origine de la relation. Il avait suivi et étudié ces groupes... pas de la manière dont nous étudions maintenant... C'était la fin des années 60, le début des années 70, et le champ de la thérapie était en pleine évolution. Il devenait plus ouvert au public, était de plus en plus considéré comme du développement personnel. Et la matière sortait de plus en plus des hôpitaux et des salles de classe pour les séminaires et les individus voulaient étudier dans les livres ce qu'ils apprenaient dans les séminaires, notamment pour la gestalt. Fritz Perls, à la fin des années 60, était très populaire et la gestalt therapy était considérée comme une part du new age... et il y avait ce type qui avait écrit ce livre, un livre très innovant à cette époque, "gestalt therapy verbatim", et principalement ce qu'il avait fait était de prendre des retranscriptions des séminaires de Fritz Perls pour les mettre dans son livre, de manière à ce que les gens puissent, pour la première fois, suivre ce qu'il faisait. Le nom de l'auteur était John Stevens, qui est aujourd'hui plus connu sous le nom de Steve Andreas. Quoi qu'il en soit, c'était un livre très populaire, et c'était la maison d'édition qui plus tard publiera le métamodèle qui publia le livre. Le propriétaire de la maison d'édition avait un double diplôme en médecine et en droit, mais il n'exerçait pas, et était très engagé dans le mouvement du new age.

Il avait aussi lancé une autre maison d'édition qui éditait les livres de Virginia Satir, mais quand Gestalt Therapy Verbatim est sorti, il a voulu faire la même chose. Il avait une série de cassettes des séminaires de Fritz Perls. Bandler, à cette époque, devait être à l'université, mais il était très jeune et travaillait dans ce magasin de livres, et comme il était intelligent, l'éditeur lui a dit "je veux un livre comme celui là". Aussi il demanda à Bandler de regarder ces cassettes et de sélectionner les parties à transcrire. Le livre fut appelé Eyewitness to Therapy. Et basiquement, ce sont des choses que Bandler a vu dans les cassettes de Fritz Perls. Comme Bandler était très intuitif, il n'a pas fait ça comme une étude intellectuelle. Aujourd'hui, nous appellerions cela de la modélisation. Il avait écouté et il a monté ses groupes dans lesquels il refaisait ce qu'il avait déjà intégré.

Donc Bandler était étudiant à l'université de Santa Cruz, et Grinder était quelque peu sauvage, c'était un professeur assez radical. C'était un produit des années 60, il avait d'abord été un étudiant radical et ensuite était devenu un professeur radical. Il protestait et faisait des manifestations, il était de ceux qui brisent les règles, mais il était aussi brillant et un réel leader dans le champs de la linguistique. Il avait aussi écrit un livre sur l'économie marxiste. Il était le type de professeur que voulait l'univer-

sité de Santa Cruz. Et je crois que Bandler a suivi un de ses cours, ou qu'ils se sont rencontrés d'une manière ou d'une autre. Quoi qu'il en soit, il y a eu une relation à l'université.

Donc Bandler faisait ces groupes et il ne cessait de pousser Grinder à y assister, mais John n'était pas du tout intéressé par le développement personnel, beaucoup plus par les changements politiques et sociaux. Mais finalement, Bandler a réussi à le faire venir dans un de ses groupes et Grinder à été en fait réellement impressionné. Il a réalisé qu'il ne faisait pas que remuer du vent, mais que les personnes changeaient effectivement. Et c'était ce que lui voulait faire au travers de l'action politique Aussi s'intéressa-t-il à ce que Bandler faisait. Ils commencèrent donc un partenariat dans lequel Grinder disait "OK ; tu m'apprends à faire ce que tu fais et je t'apprendrais comment tu le fais".

Et ce fut probablement le commencement. Bandler était le faiseur, et John le modéleur. Mais il ne modélisait pas que d'une manière académique. Ils faisaient cela au sein de leur "groupes miracles" ou Richard faisait ces "miracles", aidant ces gens à changer. Puis quelques jours plus tard, John réunissait un deuxième "groupe miracle" où il refaisait ce que Richard lui avait montré. Et assez rapidement, ils firent les choses ensemble et devinrent de plus en plus proches et semblables. Ceci dit, la différence entre eux n'était pas si importante, parce que ce n'était pas toujours Richard qui faisait et John qui modélisait, mais parfois l'inverse. La relation devint de plus en plus équilibrée.

*Et donc vous faisiez partie du groupe, avec Stephen Gilligan ?*

Stephen Gilligan était étudiant à l'université de Santa Cruz, et il faisait partie du groupe. Les autres personnes étaient David Gordon, Leslie Cameron, nous étions tous étudiants et nous connaissions ou Richard, ou John. Aussi nous étions dans ces groupes, et Richard et John sélectionnaient certains sujets et nous donnaient des tâches et nous sortions pour explorer et ramener de l'information. C'était des études concernant les mouvements oculaires, le langage ou bien encore les ancrés. Aussi nous sortions, nous ancrions nos professeurs et nous leur racontions ensuite ce qui s'était passé. C'était une sorte de recherche appliquée.

## INTERVIEW PNL

12

*Il y avait un esprit d'aventure très fort. Est-ce que vous ressentez la même chose dans la PNL d'aujourd'hui ?*

Je pense qu'il y a toujours des champs dans lesquels on retrouve cet esprit d'aventure mais évidemment, ce qui est différent aujourd'hui c'est que la PNL n'est plus toute neuve et pour moi c'est un peu comme ... disons, une relation. Au début de la relation, quand les personnes tombent amoureuses, tout est nouveau et une grande aventure. Maintenant, après avoir été marié pendant 20 ans, on ne retrouve plus la même chose, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a plus d'aventure, mais cela veut dire que vous devez trouver de nouveaux champs d'aventures. Par contre, vous avez une histoire forte, et l'histoire vous donne une forme de solidité, de sécurité, de crédibilité. Le risque étant alors qu'elle devienne un frein pour aller de l'avant.

Quand on commence à avoir des docteurs qui défendent un dogme, c'est à ce moment que l'histoire devient un problème. Dans les premiers jours de la PNL, il n'y avait aucune bonne ou mauvaise façon de faire les choses, c'était simplement une tentative d'explorer. Définitivement, la motivation était de changer le monde. Nous pensions que nous allions changer le monde avec les mouvements oculaires parce que ça signifiait que vous aviez cette manière secrète de pousser les gens à changer leur façon de penser. Et même si c'est venu de la thérapie, ça n'a jamais été une question de thérapie. Nous nous demandions beaucoup plus comment peut-on appliquer cela dans les Cours de Justice, au Moyen Orient, partout quoi. C'était vraiment le fond de la question, cela venait de cette époque où l'idée était de changer le monde. Tout était vu comme de très grandes découvertes, fondamentales, et beaucoup l'était effectivement.

*A votre avis, quelles sont les voies de développement dans les années à venir ?*

Je pense que l'une des grandes tendances dans la PNL est le passage d'une optique de changement de l'individu à une optique de changement organisationnel et global. La plupart des applications de la PNL viennent des modèles de thérapies qui étaient orientés – et spécialement ceux qui viennent d'Erickson – pour le face à face. De plus, la PNL a été créée par deux rebelles, avec des "egos" forts – ce que tous les deux admettent – et qui ont modélisé 3 solitaires. Quand vous avez des rebelles modélisant des solitaires, vous parvenez à un type de modèle très individualiste. Erickson était un pionnier lui même, Fritz Perls était clairement un solitaire et il en était de même pour Virginia Satir.

Aucun de ceux-la n'a jamais été à l'origine d'un mouvement. Erickson n'a pas lancé son association, cela a été fait par d'autres personnes. C'est pareil avec Fritz Perls et la Gestalt et Virginia Satir et la thérapie familiale. Ces personnages étaient plus des révolutionnaires. Aussi la



PNL ne s'est pas beaucoup intéressée à la manière de réunir des personnes ensemble et de développer entre eux un sens d'harmonie. Il était plutôt question de comment se singulariser des autres. Malgré cela, toutes les distinctions de la PNL peuvent être utilisées pour créer des organisations heureuses. Aussi, je pense que la direction majeure de la PNL est celle-ci. Après tout, il suffit d'aller dans un séminaire de PNL pour le vérifier et de demander combien sont thérapeutes. Et combien sont dans les affaires. Je dirais qu'il y a une quinzaine d'années, la réponse à cette question aurait été que 80, 90% était dans la première catégorie, et seulement 2,3% dans les affaires.

Maintenant, c'est l'inverse, la plupart des gens sont hommes d'affaires ou coach et vous avez quelques thérapeutes. Aussi le changement va du champ de la thérapie vers celui des affaires. Je pense que c'est une tendance de fond. L'intérêt est moins sur les individus que sur les organisations. Sur la manière dont les individus s'insèrent dans les organisations.

*Est ce que vous connaissez des gens qui utilisent la PNL dans le champ de l'action publique (gouvernement, diplomatie).*

Je sais qu'il y a des personnes qui ont des connaissances en PNL. Beaucoup de chefs de gouvernements connaissent la PNL, mais je ne connais pas beaucoup de personnes qui conseillent régulièrement des gouvernements. Néanmoins, quand j'ai commencé la PNL, je pensais que ça pourrait être un outil qui aiderait les individus en politique ou pour construire des gouvernements. Je pense que la plupart des individus qui sont intéressés par la PNL dans les gouvernements y voient un ensemble de stratégies de communication, mais manquent des points plus fondamentaux. Le président Clinton a fait venir Anthony Robbins à la Maison Blanche pour faire un séminaire. Ça n'était qu'une demi-journée, mais je pense que ça montre qu'ils étaient conscients de ce qu'était la PNL.

Les responsables de campagne de Bill Clinton voulaient même utiliser ma définition du leadership dans leur campagne, "créer un monde auquel les gens veulent appartenir". Je l'ai découvert en modélisant des leaders. Mais ils demandaient ma permission pour l'utiliser, et nous avons refusé, parce que nous ne voulions pas être associés trop étroitement à un parti politique. Aussi je pense que la PNL est susceptible d'atteindre des niveaux gouvernementaux. Vous savez, j'ai fait de la PNL à la Banque Mondiale, qui n'est certes pas un gouvernement mais a de nombreuses relations avec des gouvernements. Il y a aussi des personnes travaillant aux Nations Unies qui sont praticiens en



PNL. Aussi je pense que c'est un mouvement qui va en s'amplifiant et que cela ne demandera pas beaucoup de temps avant que cela fonctionne. Par exemple, j'ai une présentation prévue au mois d'août devant le parlement de Slovénie. Ça ne signifie pas que je vais devenir consultant pour eux sur la manière de structurer leur gouvernement, mais ça veut dire que...

*Et à propos de la question de la commission anti secte, comment y répondriez vous ?*

La question est celle du culte et de la culture. Une secte n'est pas basée autour d'une technologie, elle est basée sur une personnalité charismatique. S'il y a une secte, il doit y avoir un gourou et la question devient alors qui est le gourou ? En PNL, on ne peut pas dire que Bandler ou Grinder le soient. 90% des gens sont probablement en contradiction avec eux, ou ne les connaissent même pas. Deuxièmement, la différence primaire entre la PNL et une secte est que dans celles-ci les personnes passent en référence externe. Ils abandonnent leur pouvoir pour en être membre. La PNL est exactement l'opposé de cela. De mon point de vue, la PNL est anti sectaire. Il y avait des gens dans les années 70 - alors qu'il y avait de nombreuses sectes comme Moon ou d'autres - qui étaient appelés "déprogrammeurs" et qui utilisaient la PNL pour sortir de ces sectes. Alors, je ne sais pas, il faudrait sans doute voir en premier lieu quels sont les critères de définition d'une secte.

Ce qu'ils disent est que la PNL est utilisée en psychotérapie par des personnes qui n'ont aucune connaissance médicale ou psychologique et qu'il n'existe aucune preuve de l'efficacité de la PNL. Comme pour les mouvements oculaires, il y a des gens qui disent que cela est faux.

Le problème est qu'il existe des preuves de cela mais qu'ils ne les prennent pas en considération. Il y a eu des études. Certes, il est vrai que... c'est partiellement lié au

fait que Bandler et Grinder étaient des rebelles. Il n'accorderaient aucune attention à ce genre de chose, mais ça ne signifie pas pour autant que la PNL soit une secte. Je pense par contre que l'on peut appliquer la PNL à beaucoup de choses. Je ne l'ai jamais vu comme étant de la psychothérapie. Si des gens utilisent la PNL dans le but de contrôler d'autres personnes, je pense que c'est une mauvaise utilisation de la PNL. Aussi je dirais que lorsque la PNL est mal utilisée, ça peut devenir une secte, mais il en est de même pour tout. Mais en fait, la PNL est complètement contre cela. L'idée de la PNL et plus particulièrement du côté de l'approche ericksonienne, est que vous ne faites pas changer les individus, mais que vous leur donnez plus de pouvoir pour le faire. Et je pense que quelque chose qui est utilisé pour donner plus de pouvoir sur soi à un individu ne peut pas être une secte. Par contre, tout ce qui prive quelqu'un de son libre arbitre peut l'être et que à ce moment il faut regarder l'intention qui est derrière.

Aussi, ce que je ferais, serait de reconnaître l'intention positive. Parallèlement, vous devriez mettre en avant le fait qu'il existe de multiples études sur des choses comme les systèmes de représentations, aussi bien au sein qu'en dehors de la PNL. Par exemple, Pavlov a fait des tas de recherches sur les ancrages. Je ne peux pas comprendre les personnes qui disent qu'il n'y a aucune recherche sur le sujet. Comment appelez vous cela alors ? J'ai été impliqué dans un programme de recherche concernant la stratégie pour épeler et j'ai juste demandé à des gens d'épeler et de regarder à des endroits différents et il y a eu un changement saisissant.

Je pense qu'il y a en fait deux éléments ici : la PNL vue comme une secte et la réputation de la PNL. Si vous allez en Grande Bretagne, personne n'appellera la PNL une

## INTERVIEW PNL

14



secte et celle-ci y a une bonne réputation, meilleure qu'aux USA. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il y a des aspects culturels. Et il peut aussi y avoir des effets pervers. Si par exemple, aux USA, une commission quelconque appelait la PNL une secte, cela la rendrait extrêmement populaire. Comme pour la scientologie, avec toutes ses stars comme John Travolta. Aux Etats Unis, les sectes ne sont pas nécessairement vues comme négatives, parce que le peuple entier met l'emphase sur des choses comme la liberté personnelle, la liberté de parole et de ce fait ce n'est pas un problème. En Allemagne, ils appelaient aussi la PNL une secte et c'était un problème non pas à cause du gouvernement, mais à cause de la culture.

Aux Etats Unis, la scientologie continue d'avancer. L'idée est que vous avez effectivement une secte, mais que vous avez l'indépendance et la liberté de parole et que de ce fait ce n'est pas vraiment un problème. Par contre, il est beaucoup plus problématique aux USA de faire de la psychothérapie sans licence. Il y a un grand nombre de règles sur la psychothérapie, mais par contre, tant que vous n'appellez pas ce que vous faites de la psychothérapie, vous pouvez faire pratiquement ce que vous voulez. Aussi, je pense que tout ça résulte de références culturelles, ainsi que du fait que Bandler et Grinder étaient des rebelles et anti académiques. Bandler et Grinder disaient tout le temps "nous allons vous le dire tout de suite : ce sont des mensonges. Ce sont des mensonges". Si j'allais voir Bandler et que je lui disais "tu sais quoi, Richard, les gens disent que les mouvements oculaires sont contestables", il dirait "évidemment, c'est juste un mensonge. Je t'ai dit que c'est un mensonge. Je l'ai fabriqué. Mais c'est utile. C'est tout ce qui m'intéresse". La PNL dit que la carte n'est pas le territoire, aussi pourquoi s'intéresserait elle aux recherches ?

En fait, ce serait incongru pour la PNL de s'intéresser aux recherches, parce qu'elle dit que la carte n'est pas le territoire, alors que les recherches fonctionnent sur le principe que la carte EST le territoire.

*Et à votre avis, qu'est-ce que la PNL pourrait faire pour le monde ?*

Pour moi, le champs d'étude de la PNL est encore reflété par son nom. C'est le cerveau, le langage et la communication. Elle étudie les comportements des gens et de ce qu'ils font. Aussi la PNL concerne l'influence du langage sur le système neural et la manière dont les individus agissent. N'importe quoi qui ait à voir avec la manière dont les gens agissent ou parlent est quelque chose qui tombe dans le champ de la PNL. Je connais très peu de chose qui ne rentrent pas dans ce cadre. La PNL n'a pas été développée pour faire de la psychothérapie, la PNL a été développée – et John serait d'accord avec ça – pour étudier le processus de modélisation. La PNL peut être utilisée pour regarder la

même chose que ce que Freud regardait, mais la PNL parlerait de l'ego comme étant quelque chose qui a à voir avec le cerveau et le langage. Vous pouvez regarder les mêmes phénomènes, mais les décrire d'une manière différente. Aussi, je pense que la PNL est le mariage de 3 disciplines : neurologie, linguistique et programmation et de ce fait elle est de l'apprentissage de domaines différents. C'est un peu l'une des raisons pour laquelle j'ai écrit l'encyclopédie de la PNL, pour définir tout ça. Mais ceux qui appellent la PNL une secte ne l'ont pas lu.

*Si vous deviez donner une définition courte de la PNL, qu'est ce que serait ?*

Il était clair pour Richard et John, dès le début, que la PNL n'était pas de la thérapie, que c'était de la modélisation. Je pense que comme ils avaient de tels succès dans le domaine de la thérapie, ils se sont concentrés là-dessus, et ils ont construit... et puis aussi, c'était une question de "comment gagner de l'argent". Ils gagnaient de l'argent en enseignant la psychothérapie. Mais ce n'était pas nécessairement une mauvaise chose. L'autre option aurait été d'avoir un champ complètement pur, mais personne qui ne soit au courant. La PNL devait probablement être développée de la manière dont elle l'a été. Rien ne se développe de manière parfaite. Mais je pense que ce qui est vrai pour la PNL est vrai pour tous les autres domaines. N'importe quelle discipline qui rentre dans la culture populaire et qui se développe en des endroits différents va être transformée, à moins que vous n'ayez instauré des principes très forts et que vous ayez anticipé le mouvement. Vous ne pouvez pas le contrôler. Aussi, il faut être développé comme un organisme vivant et je pense que c'est ce qu'a fait la PNL. Et ce pourquoi je dis que la PNL n'est pas une secte, c'est parce que la PNL n'est pas la bible de Bandler et Grinder. La plupart des gens trouveraient à redire à ce qu'ils disaient.

Merci Beaucoup, Robert.

Interview réalisé par Emmanuel Keller ■