

2,90 €

www.management.fr

N° 148 DÉCEMBRE 2007

# Management

## Comment faire mille choses à la fois

P. 32

UN GRAND DOSSIER SUR L'ART DE GÉRER SON TEMPS: LES RÈGLES À S'IMPOSER, LES SECRETS DES HYPERACTIFS

### COACHING P. 102

Apprenez à mieux comprendre votre chef et vos subordonnés

### CAS D'ENTREPRISE P. 56

Henkel, Royal Canin, Sony, Champion, Flunch

### PORTRAIT P. 20

Didier Leroy, le Français qui pilote les usines de Toyota

*Michel-Edouard Leclerc, un patron aux multiples activités qui sait s'organiser*

ISSN: 1770-0000  
0105-0015 (US)  
97500-0000 (CAN)  
0105-0015 (UK)  
0105-0015 (FR)  
0105-0015 (DE)  
0105-0015 (IT)  
0105-0015 (ES)  
0105-0015 (JP)  
0105-0015 (AU)  
0105-0015 (NZ)  
0105-0015 (IN)  
0105-0015 (BR)  
0105-0015 (MX)  
0105-0015 (AR)  
0105-0015 (CL)  
0105-0015 (CO)  
0105-0015 (CZ)  
0105-0015 (DK)  
0105-0015 (EE)  
0105-0015 (FI)  
0105-0015 (GR)  
0105-0015 (HU)  
0105-0015 (IE)  
0105-0015 (IS)  
0105-0015 (KR)  
0105-0015 (LV)  
0105-0015 (LT)  
0105-0015 (LU)  
0105-0015 (NL)  
0105-0015 (NO)  
0105-0015 (PL)  
0105-0015 (PT)  
0105-0015 (RO)  
0105-0015 (SE)  
0105-0015 (SI)  
0105-0015 (SK)  
0105-0015 (TH)  
0105-0015 (TR)  
0105-0015 (UA)  
0105-0015 (US)  
0105-0015 (VE)  
0105-0015 (VN)  
0105-0015 (ZA)

02799 - 148 - F - 2,90 €

1502 070

# La PNL, une méthode éprouvée pour mieux comprendre les autres

Très utilisé en entreprise, cet ensemble d'outils issus de la psychologie permet de décrypter les attitudes, d'éviter les blocages et de mener efficacement une négociation.

**L**a PNL me permet d'exercer mon rôle de manager avec davantage d'assurance», reconnaît Ophélie Richard, responsable de service dans un centre de radiologie. Au milieu des années 1970, quand elle a été inventée, la PNL (programmation neuro-linguistique) n'avait pourtant pas vocation à s'appliquer dans l'entreprise. Ses pionniers américains, le linguiste John Grinder et le psychologue (ancien mathématicien et informaticien) Richard Bandler, ont cherché à comprendre les mécanismes en vigueur chez des thérapeutes renommés pour soigner leurs patients. La modélisation des meilleures pratiques a donné naissance à la PNL, devenue l'un des outils de développement personnel et de management les plus utilisés en entreprise.

Pourquoi ce terme barbare de «programmation neuro-linguistique»? «Programmation» désigne l'ensemble des apprentissages qui se sont changés en automatismes chez un individu. Certains sont indispensables, d'autres doivent évoluer car ils ne «collent» plus à la situation actuelle. Ces apprentissages sont enregistrés dans notre cortex (neuro) et s'expriment par le biais du langage (linguistique). «Contrairement à d'autres outils par la PNL, ne s'intéresse pas au pourquoi mais au comment. C'est ce qui fait sa force», souligne Patrick Amar, coach et dirigeant du cabinet Axis Mundi. Cette

méthode pragmatique propose des moyens concrets pour mieux communiquer et atteindre ses objectifs. Parmi la cinquantaine d'outils PNL développés ces trente dernières années, voici les sept qui sont le plus souvent utilisés en entreprise.

## Se synchroniser pour pouvoir travailler ensemble

Rappelez-vous la façon dont le personnage de Sigourney Weaver s'intègre à la tribu des grands primates dans le film «Gorilles dans la brume». Elle imite les gestes! Nous autres humains fonctionnons de la même façon: c'est ce que la PNL nomme la «synchronisation». Mais cela ne va pas toujours de soi et réclame souvent un apprentissage. «Deux collègues avaient des problèmes à travailler ensemble, se souvient Aude Teyssie, formatrice du cabinet Le Dojo. L'un parlait très fort: pour lui, c'était un signe de bonne humeur. L'autre se montrait calme et posé: s'il haussait le ton, c'est qu'il était en colère.» Dans ce type de situation, la synchronisation permet à chacun de s'adapter l'un à l'autre. La voix est notamment un excellent moyen d'y parvenir. Le coach Antoine Girard, auteur de «Découvrir la PNL» (InterEditions), apprend ainsi aux télévendeurs à caler leur débit et leur ton sur celui de leur interlocuteur: «Ils pourront ensuite aborder la discussion de manière respectueuse, sans que l'interlocuteur se sente agressé.» Appuyez-vous aussi sur les expressions et le vo-

**Christine Stévin**, DRH de la Caisse d'épargne Poitou-Charentes

## «Elle me sert à venir à bout des résistances»

«Lorsqu'il y a un problème dans un service, au lieu de chercher les causes du malaise, je fixe des objectifs avec l'équipe: chacun sait alors où il doit aller et comment. La PNL est aussi très utile dans la conduite du changement, pour dépasser les résistances. J'ai récemment réussi à faire admettre à un cadre qu'il n'était pas fait pour être manager. Il avait pourtant bâti toute sa carrière dans ce sens. Au lieu de me focaliser sur l'analyse de son parcours professionnel et de ses compétences, j'ai interrogé cette personne sur ses motivations profondes. Conclusion: les relations hiérarchiques lui posaient problème. En revanche, elle aimait transmettre son savoir-faire. Nous avons conclu ensemble qu'elle s'épanouirait pleinement dans un rôle d'animateur ou de tuteur.»



Christine Stévin a été formée à la PNL. Depuis, cette DRH d'une Caisse d'épargne pioche dans les différents outils de la méthode pour gérer diverses situations professionnelles.

cabulaire. «Votre chef commence la réunion en affirmant qu'il va falloir se battre? Demandez-lui comment le service peut remporter cette bataille», suggère Jean-Louis Müller, de la Cegos, coauteur de «La PNL avec les mots de tous les jours» (ESF Editeur). Ce minimalisme s'applique aussi aux gestes, à la posture ou à la tenue. Repérez également les «préférences sensorielles». Si quelqu'un est dans le registre visuel

«Je ne vois pas ce que tu veux dire» -, faites lui des schémas pour appuyer vos dires! Dans tous les cas, déterminez les zones où les décalages sont les plus importants et essayez de les gommer.

### Bâtir un métamodèle pour relativiser les faits

«Des plans comme ça, j'en ai vu défiler cinquante!» Voilà comment le supérieur de Michel a accueilli sa proposition de réorganisation de la comptabilité. «J'avais le choix : soit je prenais la mouche, soit je cherchais à en savoir plus.» Après avoir interrogé calmement son patron sur les succès passés, Michel a finalement pu faire passer son projet en douceur. Amener à préciser une pensée, approfondir une idée : tels sont les objectifs du métamodèle, une technique qui part du principe que, entre ce que nous percevons et exprimons d'un fait et la réalité de ce fait, l'écart est souvent énorme. Le coach Antoni Giró utilise notamment cette technique avec des sportifs de haut niveau. «J'ai eu cette discussion avec un champion de golf qui avait perdu une compétition : "J'ai mal joué..." - "Tu as mal joué pendant toute la partie?" - "Essentiellement sur les deux derniers trous" - "Ton swing n'était pas efficace?" - "Non, c'étaient mes putts. En fait, j'ai bien joué sur le green au début, mais mal sur la fin."» Le joueur a ainsi pu relativiser son échec et trouver des pistes d'action : travailler son putt et sa concentration! «Le métamodèle permet de ne pas rester sur des généralités, souvent nuisibles pour soi-même et pour les autres», conclut Antoni Giró.

### Cadrer les objectifs pour être sûr d'obtenir des résultats

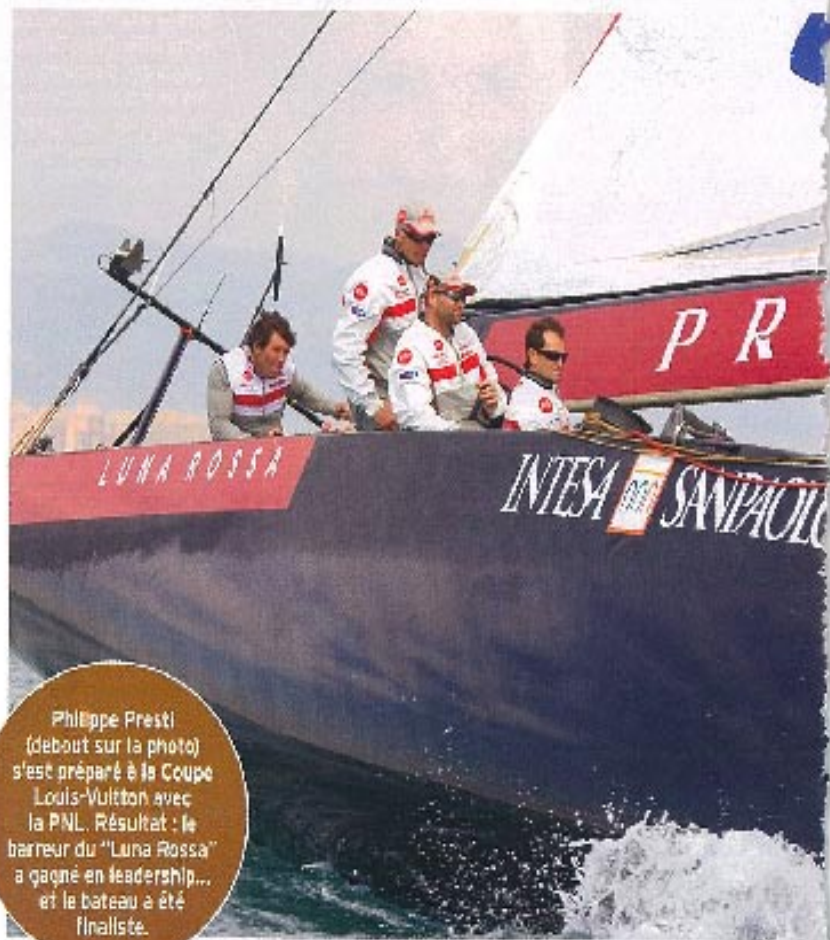
«Lorsque je suis en phase de prospection, avant de décrocher mon téléphone, je me fixe l'objectif suivant : passer une vingtaine d'appels en une heure et décrocher au moins ▶▶▶

## « Contrairement à d'autres outils psy, la PNL ne s'intéresse pas

►►► deux rendez-vous», raconte Claude, commercial dans une entreprise de nettoyage industriel. En langage PNL, cette technique s'appelle le « cadrage d'objectifs ». Elle permet de définir une stratégie d'intervention et de mesurer l'écart entre l'état présent et l'état souhaité : c'est donc un excellent outil de motivation. Le bon cadrage consiste à saucissonner le but à atteindre à partir d'une grille de questionnement précise : « Quel est le contexte ? (Je finis tous les soirs à 21 heures.) Quel est mon objectif ? (Terminer à 20 heures deux soirs dans la semaine.) En quoi est-ce important pour moi d'atteindre cet objectif ? (Je verrai davantage ma famille et je serai moins stressé.) Quelles sont les ressources dont je dispose pour l'atteindre ? (Un excellent bras droit, à qui je peux soustraire des dossiers.) Qu'est-ce qui pourrait m'empêcher de le réaliser ? (J'ai du mal à déléguer et je ne pourrais pas m'empêcher de repasser derrière lui pour vérifier.) » Ce genre de grille vous aidera à tracer le chemin pour parvenir à votre but et à bien identifier les obstacles (internes et externes) et les ressources dont vous disposez. Ophélie Richard, dans son centre de radiologie, utilise cette technique avec son équipe dans des cas aussi variés que l'apprentissage d'un logiciel ou la mise en place de nouvelles méthodes de travail : « Je veille à ce que l'objectif que nous avons fixé ensemble soit réalisable, formulé de façon positive et, surtout écrit, afin que chacun puisse s'y référer ».

### ► Trouver des points d'ancrage pour maîtriser ses émotions

Certains morceaux de musique vous donnent la pêche, tandis que d'autres vous plongent dans un état mélancolique ? Comme Proust et sa madeleine, ils sont probablement associés dans votre mémoire à des sensations agréables ou pénibles : il suffit que vous les entendiez pour que l'émotion soit automatiquement réactivée. Un phénomène que la PNL nomme « ancrages ». Ainsi, pour ne pas vous laisser gagner par le stress lors d'une prise de parole, mémorisez-vous un souvenir de réussite, cela dupera votre confiance. Mieux : vous pouvez vous entraîner à ancrer dans votre mémoire des souvenirs posi-



Philippe Presti (debout sur la photo) s'est préparé à la Coupe Louis-Vuitton avec la PNL. Résultat : le barreur du « Luna Rossa » a gagné en leadership... et le bateau a été finaliste.

tifs, comme le fait l'entraîneur de tennis Fabrice Orri avec ses élèves. « Lors qu'un coup est réussi, je demande au joueur de s'asseoir et de le visualiser intérieurement. À l'inverse, en cas d'échec, je lui indique le bon geste pour qu'il remplace l'image négative par une positive. » On peut créer soi-même des ancrages physiques, par exemple en se reculant et en se décontractant sur son siège en cas de contrariété. Vous associez cette posture à un état distancié et à un détachement que vous pourrez retrouver lors d'un entretien stressant ou d'une négociation tendue.

### ► Varier les angles de perception pour concilier les points de vue

« Un bon négociateur est capable de définir son point de vue, de comprendre celui du partenaire et d'avoir suffisamment de recul pour trouver des points de convergence », affirme Antoni Girod. Afin de parvenir à ce ré-

sultat, une méthode à les faveurs de la PNL : les « positions de perceptions », conçues pour préparer des négociations commerciales, mais aussi pour dénouer un conflit. Comme un acteur, vous devez jouer la scène en vous mettant tour à tour dans la peau de chaque personnage. Partez de votre position et de vos propres objectifs puis, assis sur une autre chaise, exprimez ce que vous pensez être l'opinion de votre interlocuteur. Pour conclure, installez-vous à un autre endroit de la pièce, écartant des deux précédents : vous êtes cette fois l'observateur qui dégage les éléments d'accord entre les deux parties. « Cette théâtralisation est indispensable. J'ai réussi par ce moyen à dénouer une situation avec une collaboratrice que je trouvais trop lente », se souvient Ophélie Richard. En se mettant à sa place (au sens propre), elle a compris que si cette salariée traitait ses dossiers à reculons, ce n'était

au pourquoi mais au comment. C'est ce qui fait sa force."

## SPORTIFS ET MANAGERS SE DOPENT À LA PNL

**P**réparer un sportif de haut niveau ou motiver un cadre en entreprise : même combat ! Le coach Antoni Girod utilise les outils de la PNL dans les deux cas. « Le

contexte diffère, mais les objectifs sont les mêmes », affirme-t-il. Avant un match ou une réunion importante, il faut se concentrer et tout faire pour se sentir en confiance. Ce n'est qu'à

cette condition que l'on réussira à élaborer la meilleure stratégie. De même, l'entraîneur ou le manager doivent regonfler le moral d'un joueur ou d'un collaborateur démotivé.

### COMPRENDRE LE JEU DE L'ADVERSAIRE

Pour construire une stratégie, un champion peut utiliser les « positions de perception ». Au tennis, il s'imagina sur la court le jour du match, devant son adversaire, et visualise la tactique qu'il emploierait pour le battre. Ensuite, il se met dans le peau de son rival et se demande ce que ce dernier ferait pour gagner contre lui. Enfin, il s'imagina en entraîneur : quels conseils donnerait-il ? Cette technique permet au joueur de prendre du recul par rapport à son jeu et d'affiner sa stratégie.

### VISUALISER LE GESTE IDÉAL

Au golf, par exemple, le joueur peut utiliser l'« ancrage » avant chaque coup. Il imagine mentalement le geste idéal. Puis il se visualise en train d'envoyer la balle exactement à l'endroit où il le désira. Dernière étape, il se met dans un état psychologique positif en se remémorant une réussite, par exemple sa dernière victoire en compétition. Ce travail mental, qui se déroule pendant les quatre à six secondes précédant la frappe, permet d'aborder le coup en toute confiance.

### SAVOIR MOTIVER UNE ÉQUIPE

Dans un sport collectif, pour que l'équipe gagne, chaque membre doit être au top de sa forme mentale et physique. Il suffit d'un seul joueur démotivé pour que le niveau de toute l'équipe baisse d'un cran. La méthode du questionnement approfondi, ou « métamodèle », permettra par exemple de se rendre compte qu'un joueur qui invoque une blessure pour expliquer un manque d'énergie est en réalité affecté par un différend non résolu avec un coéquipier.

### RÉAGIR APRÈS UNE DÉFAITE

Un exercice de quelques minutes, l'« auto-feedback », peut aider un tennisman à rebondir après un échec. Le sportif se remémore d'abord deux points positifs de la compétition : d'excellents services et une bonne concentration, par exemple. Puis il s'interroge sur ce qu'il changerait en priorité s'il pouvait revenir en arrière : la fin du match, car il se sentait à bout de forces. À partir de ces éléments, il peut élaborer un plan d'action pour son entraînement : travailler son endurance,

pas par incompetence ou mauvaise volonté, mais simplement parce qu'elle manquait de confiance en elle-même. Cette personne avait besoin d'être rassurée davantage que les autres.

### Donner du "feedback" pour créer un climat de confiance

Voici un moyen efficace d'augmenter votre estime de vous et de booster celle de vos collaborateurs : dans un contexte professionnel, il s'agit de donner son opinion sur le travail de quelqu'un dans le respect de la personne et de façon positive. Lors d'un entretien d'évaluation, par exemple, instaurer un climat de confiance avec votre interlocuteur en partant des points positifs. Dentez-lui notamment de vous citer ses plus belles réussites de l'année. Ne parlez qu'ensuite des axes de progrès (et non de problèmes ou de défauts). En outre, même si les améliorations concernent plusieurs aspects, restez con-

centré sur un ou deux domaines qui ont toutes les chances d'évoluer dans le bon sens grâce à une formation ou à un accompagnement par un coach. Enfin, quoi que vous ayez pu dire au cours de l'entretien, concluez sur un élément positif en renouvelant votre confiance en votre collaborateur.

### Utiliser l'échelle de Dilts pour convaincre ses interlocuteurs

En PNL, chaque événement peut être analysé à partir d'une grille, « l'échelle de Dilts », qui comprend plusieurs niveaux : celui de l'environnement (où ? quand ? avec qui ?), du comportement (quoi ?), des capacités (comment faire ?) et des valeurs (qu'est-ce qui est important ?). Une situation va solliciter un niveau plutôt qu'un autre selon les individus. Lors d'une prise de fonctions, par exemple, vous pouvez vous servir de cette échelle pour construire votre discours de présentation en introdui-

sant des éléments pertinents à chaque échelon, avec de bonnes chances de répondre ainsi aux questions du plus grand nombre : « Je prends aujourd'hui mes fonctions à la tête de ce département. Pendant cinq années, j'ai occupé tel poste dans telle entreprise (environnement). J'encadrerais une équipe de 30 personnes. Avec vous, j'ai tel objectif pour les mois à venir (comportement). Nous y arriverons d'autant mieux que je compte renforcer les forces de vente (capacité). Mais c'est surtout grâce à votre esprit d'équipe que nous pourrions relever ce défi (valeurs) ». Tout type d'intervention peut être élaboré à partir de cette grille, ce pendant vous insisterez sur un aspect plutôt qu'un autre en fonction de vos interlocuteurs et de leurs attentes. C'est bien la force de la PNL : elle vous propose une panoplie d'outils efficaces qui vous permettent de vous adapter à chaque situation. ■

Marie Peronnau