

Robert Dilts

# **MODÉLISER AVEC LA PNL**

**VOYAGE AU CŒUR  
DES COMPORTEMENTS  
ET DES PRATIQUES EFFICACES**

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux Etats-Unis  
par Meta Publications sous le titre Modeling with NLP.  
Copyright © 1998 Meta Publications

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© InterÉditions, 2004, 2019  
InterÉditions est une marque Dunod Éditeur  
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
ISBN : 978-2-7296-1926-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

<i>Prologue</i>	IX
<i>Introduction</i>	XI
1. UNE VUE D'ENSEMBLE DE LA PNL	1
<i>La programmation neuro-linguistique</i>	1
Les principes de la PNL	5
Structure profonde et structure de surface	9
L' « épistémologie » de la PNL	14
2. LES PRINCIPES DE BASE DE LA MODÉLISATION	25
<i>Qu'est-ce que la modélisation ?</i>	25
Panorama de la modélisation en PNL	26
Modéliser la structure profonde et la structure de surface	29
Niveaux de modélisation	30
Modéliser des capacités	34
Le T.O.T.E. : conditions minimales pour modéliser des compétences et des comportements efficaces	35
Niveaux de complexité des compétences et des capacités	37
3. MÉTHODOLOGIE DE LA MODÉLISATION	41
<i>Une méthodologie pour modéliser</i>	41
Trois perspectives fondamentales	43
Modélisation implicite et explicite	45
Les phases essentielles de la modélisation	49
Résumé des étapes du processus de modélisation	53
Quelques exercices pour commencer à modéliser	54

Trouver les patterns significatifs	59
Détecter les caractéristiques	63
Reconnaître les patterns	65
Définir un projet de modélisation	76
Objectifs du processus de modélisation	79
4. STRATÉGIE DE MODÉLISATION	81
Stratégies de micro-modélisation	82
Stratégies de macro-modélisation	83
Stratégies de modélisation appliquée	86
Stratégie de modélisation avancée	91
Modélisation appliquée et processus de « propagation retour » (« back propagation »)	93
Congruence du codage	97
5. MODÉLISER LES COMPÉTENCES, L'ART D'INFLUENCER, LE LEADERSHIP	105
Un cas d'école, le projet Fiat	105
Définition du projet	106
Phase de recherche de base	110
Phase de recherche appliquée	112
6. L'ART DE TROUVER DES SOLUTIONS, DE RÉSOUDRE LES PROBLÈMES	123
Méthodologie de collecte d'information	123
Patterns et résultats	129
Application et outils	139
7. L'ART DE COMMUNIQUER ET DE DÉLÉGUER	157
Méthodologie de collecte d'information	157
Patterns et résultats	161
Applications et outils	180
8. L'ART DE FORMER SUR LE TERRAIN	187
Méthodologie de collecte d'information	187
9. LE MODÈLE R.O.L.E. ET LES SCHÉMAS DU MÉTA-PROGRAMME	219
Le modèle R.O.L.E.	219
Les schémas du méta-programme	225

CONCLUSION : UN OUTIL PRIVILÉGIÉ POUR ACCÉDER À DES POTENTIELS INEXPLOITÉS	231
REMERCIEMENTS	233
BIBLIOGRAPHIE	235
INDEX	241



*Ce livre est dédié avec beaucoup d'amour et de respect à*

*Judith DeLozier*

*Todd Epstein*

*Gino Bonissone*

*Tim Hallbom*

*Suzi Smith*

*Robert McDonald*

*Richard Clarke*

*Stephen Gilligan*

*David Gordon*

*Leslie Cameron-Bandler*

*John Grinder*

*Richard Bandler*

*ainsi qu'à tous mes autres co-modélisateurs  
qui ont contribué à faire de la PNL un champ d'activité si riche et si fertile*





# INTRODUCTION

## *Un immense potentiel génératif*

Ma passion pour la modélisation a commencé il y a plus de vingt-cinq ans, lorsque j'ai rencontré pour la première fois John Grinder et Richard Bandler. Ils venaient de terminer le premier volume de leur œuvre pionnière, *The Structure of Magic* (1975), dans lequel ils avaient modélisé les patterns de langage et les intuitions de trois psychothérapeutes parmi les plus efficaces au monde. Leur modèle permit à une personne telle que moi, un étudiant de troisième année en sciences politiques à l'Université de Californie à Santa Cruz dépourvu de toute expérience personnelle en thérapie d'aucune sorte, de poser des questions que seul un thérapeute expérimenté aurait été susceptible de poser.

J'étais entré en contact avec John Grinder en suivant un de ses cours de linguistique, et à ce stade mon intérêt pour la thérapie était quasiment inexistant. Je me trouvai cependant pris de respect, d'admiration et d'excitation pour les possibilités d'application pratique de la modélisation. Il me semblait que cette approche avait d'importantes implications dans toutes les branches de l'activité humaine : la politique, l'art, le management, la science, l'enseignement, etc.

À mes yeux, la modélisation représentait une alliance parfaite de théorie et de pratique, d'intuition et de compréhension. J'avais l'impression que la méthodologie de la modélisation pouvait conduire à de vastes innovations dans de nombreux domaines et aider des gens de toutes sortes à accéder à une quantité de potentiel inexploité.

Comme étudiant en philosophie politique, mon premier « projet de modélisation » fut d'appliquer les filtres linguistiques

que Grinder et Bandler avaient utilisés dans leur analyse des psychothérapeutes, avec l'intention de voir quels patterns seraient susceptibles d'émerger de l'étude des dialogues socratiques de Platon (*Plato's Use of the Dialectic in the Republic : A Linguistic Analysis*<sup>1</sup>, automne 1975). Une étude plus approfondie de personnages comme Socrate, Karl Marx, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Adolph Hitler et Jésus de Nazareth m'amena à formaliser ce que j'avais appelé des « patterns de tours de passe-passe langagiers », ou « dextérités langagières » – des schémas de langage par lesquels les croyances peuvent être verbalement établies, recadrées et transformées.

C'est dans le domaine de l'éducation que j'ai ensuite appliqué la modélisation. Les projets portèrent sur l'étude de la manière efficace d'orthographe, de dactylographie, la lecture rapide et d'autres stratégies d'apprentissage qui formèrent la base d'une approche de l'éducation que je nommai « l'apprentissage dynamique ». Parmi les résultats de ces études figurent des logiciels (*Spelling Strategy, Math Strategy et Typing strategy*<sup>2</sup>), ainsi qu'un package de séminaire décrit dans le livre *Dynamic Learning* (écrit en collaboration avec Todd Epstein, 1995).

La réapparition d'un cancer du sein chez ma mère au début des années 1980 (et sa guérison spectaculaire, avec l'aide de processus PNL) m'amena à modéliser des patterns de santé et de guérison efficaces ainsi que l'influence des croyances et des systèmes de croyance sur la santé physique et mentale. C'est de là que sont issus les modèles de la réimprégnation, l'intégration de croyances conflictuelles, le cycle de changement de croyances, les niveaux neuro-logiques et la technique pour les allergies, décrits dans *Changing Belief Systems with NLP* (1990) et *Croyances et santé* (écrit en collaboration avec Tim Hallbom et Suzi Smith, 1990).

---

1. L'usage de la dialectique dans *La République* de Platon: une analyse linguistique (N.d.T.).

2. Stratégie pour orthographe, stratégie pour les mathématiques, stratégie pour dactylographie (N.d.T.).

D'autres projets sur la modélisation portèrent sur la recherche des stratégies de créativité et d'innovation et débouchèrent sur *Tools for Dreamers* (écrit avec Todd Epstein, 1991). Dans la série *Stratégies du génie Vols. I, II et III* (1994-1995), j'ai appliqué les outils de la PNL pour modéliser les processus de pensée de personnages historiques importants, tels qu'Aristote, le Sherlock Holmes de Sir Arthur Conan Doyle, Walt Disney, Mozart, Albert Einstein, Sigmund Freud, Léonard de Vinci et Nikola Tesla.

Comme cette liste de projets le laisse entendre, la modélisation est le noyau génératif de la PNL. Et cependant, à part quelques commentaires sur la mise en évidence des stratégies que j'ai pu proposer dans *Tools for Dreamers*, *Dynamic Learning* et *Stratégies du génie*, aucun ouvrage PNL n'a publié à ce jour d'exposé complet du processus de modélisation. L'objectif de la première partie de cet ouvrage est de décrire les principes, les procédures et les stratégies clés du processus PNL de modélisation. La seconde partie illustre la manière dont les procédures de modélisation et les distinctions PNL ont été appliquées à l'examen du domaine complexe qu'est le leadership.

En 1988, j'avais commencé une étude approfondie des compétences en leadership basée sur les principes et les distinctions de la programmation neuro-linguistique. L'étude comprenait des entretiens et des interactions avec des cadres dirigeants d'organisations de toute l'Europe et des Etats-Unis. *Visionary Leadership Skills* (1996), le pendant du présent ouvrage, décrit de nombreuses stratégies et techniques qui sont le fruit de ce projet.

Ma rencontre avec Gino Bonissone, qui travaille comme consultant à Milan dans les domaines de la formulation de stratégies et du développement d'organisations, représenta pour cette étude une stimulation majeure. Homme d'une intelligence et d'une énergie remarquables, mon aîné de plus de trente ans, Gino avait reconnu l'immense potentiel que représente la PNL dans le domaine du changement des organisations. Nous découvrièmes également entre nous une formidable combinaison d'intérêts partagés et de compétences complémentaires. Avec le temps, nous devons devenir l'un pour l'autre conseiller, élève, collègue, pour finalement être des co-créateurs dans le champ des applications de

la PNL au leadership des organisations et au changement. Le livre *Des outils pour l'avenir* (1993) est l'un des produits de notre permanente collaboration.

L'un de nos premiers projets communs fut une étude portant sur les compétences impliquées dans un leadership efficace, financée par Fiat en Italie. Ce projet s'avéra une contribution majeure à mon étude, plus large, sur le leadership. Il était sponsorisé par Gianfranco Gambigliani et Giovanni Testa chez ISVOR Fiat, deux hommes dont la brillance de l'intelligence, l'engagement et la prévoyance continuent à m'impressionner. La seconde partie de ce livre décrit le processus et les résultats de ce projet de modélisation.

Si la substance de cette étude prend sa source dans l'examen du leadership au sein des organisations et des compagnies, les compétences décrites peuvent s'appliquer avec intérêt à de nombreuses situations. Elles représentent une ressource inestimable pour des personnes intéressées ou engagées dans tout travail de groupe ou d'organisation, que ce soit en relation avec le management, l'activité de consultant, le développement d'organisations, la formation, l'enseignement ou même l'activité de parent.

Les compétences dans les domaines de la modélisation et du leadership ont transformé ma vie, tant personnelle que professionnelle. J'espère que vous leur trouverez la même valeur et qu'elles vous seront pareillement utiles pour vous transformer, quelle que soit votre orientation.

### ÉCHANGE : UN DOLLAR CONTRE DEUX IDÉES...

Thomas Jefferson a dit un jour : « Si deux individus se rencontrent et échangent un dollar, ils s'en vont chacun avec un dollar. Si les mêmes individus se rencontrent et échangent une idée, ils s'en vont tous deux avec *deux* idées. » Cette phrase exprime, de bien des façons, l'immense potentiel génératif ou l'« économie » de la modélisation.

Modéliser est essentiellement un processus de «partage d'idées». La capacité de modéliser efficacement ouvre la porte à de nombreuses possibilités, jusqu'à présent restées inaccessibles à l'humanité. En plus d'offrir une méthodologie que l'on peut utiliser pour rendre les idées plus explicites et plus faciles à communiquer, la modélisation peut transformer notre façon de voir et de percevoir les autres.

Si par exemple nous voyons quelqu'un faire quelque chose mieux que nous, au lieu de regarder cette personne et de nous sentir moins compétent, jaloux ou soupçonneux, nous pouvons observer et modéliser comment elle fait ce qu'elle fait. Alors, nous aussi pouvons avoir la capacité que l'autre personne possède. Plutôt que de prendre quelque chose à cette personne, elle et nous pouvons gagner : nous-même en acquérant une nouvelle aptitude, et elle en ayant une meilleure compréhension et une compétence consciente de ses savoir-faire. Accéder à une capacité précieuse qui a été modélisée peut également profiter à beaucoup d'autres gens.

Un vieil adage affirme que «si vous donnez un poisson à quelqu'un, vous l'avez nourri pour la journée ; mais si vous lui enseignez à pêcher, vous l'avez nourri pour le restant de ses jours.» Aider quelqu'un à 'modéliser' un pêcheur efficace revient (a) à aider cette personne à attraper son poisson pour la journée et, ce faisant, (b) à lui apprendre à pêcher – un savoir-faire qui lui restera toute sa vie. Ainsi, modéliser implique d'atteindre deux objectifs simultanés : obtenir un résultat spécifique et, en même temps, apprendre formellement à le faire. C'est cette caractéristique qui fait de la modélisation l'une des formes «d'apprendre à apprendre» les plus puissantes qui soit.

Ce livre traite du processus de modélisation PNL et de son application à l'étude des capacités propres à un leadership efficace. La première partie est consacrée à la définition des principes et des outils nécessaires à une modélisation efficace (l'« épistémologie », la méthodologie et la technologie de la PNL). *Modéliser* est le processus consistant à prendre un événement ou un phénomène complexe et à le fragmenter en morceaux suffisamment petits pour que l'on puisse le récapituler ou l'appliquer d'une manière ou d'une autre. La *modélisation comportementale* implique d'observer

et de dresser le plan des processus réussis qui sous-tendent une performance élégante et habile. L'intention de la modélisation comportementale est de créer une carte pragmatique, ou un 'modèle', d'un comportement particulier qui peut être utilisé pour reproduire ou simuler tel ou tel aspect de cette performance par quiconque est motivé pour le faire. Le but du processus de modélisation comportementale est d'identifier les éléments essentiels de pensée et d'action nécessaires pour produire une réaction désirée ou réaliser un objectif particulier.

Le champ de la programmation neuro-linguistique (PNL) s'est développé à partir de la modélisation des comportements et des processus de pensée de personnes exceptionnelles dans de nombreux domaines. Les procédures de modélisation PNL impliquent d'identifier les stratégies mentales (« neuro ») qu'une personne utilise en analysant les schémas ou patterns de langage (« linguistique ») de cette personne et ses réactions non verbales. Les résultats de cette analyse sont ensuite traduits en stratégies ou procédures déroulant une succession d'étapes (« programmation ») susceptibles d'être utilisées pour transférer la compétence à d'autres personnes et pour l'appliquer à d'autres contextes.

La PNL a développé des techniques et des distinctions à l'aide desquelles il est possible d'identifier et de décrire des patterns spécifiques et reproductibles du langage et du comportement de modèles efficaces. Le but de la modélisation PNL est de mettre ce qui a été observé et décrit en action d'une manière productive et enrichissante. En fait, le succès mondial de la PNL en tant que technologie capable de créer et de guider le changement provient de ce qu'elle se fonde sur le processus de modélisation.

La seconde partie de l'ouvrage se focalise sur l'application des procédures de modélisation PNL, illustrant leur usage dans l'étude sur le leadership efficace. Elle propose des exemples de la façon dont la PNL a été appliquée pour identifier des compétences spécifiques, tant cognitives, linguistiques que comportementales, utilisées par des leaders pour traiter des situations délicates impliquant la résolution de problèmes, la capacité de déléguer et la formation sur le terrain. Les résultats définissent les compétences

clés communicationnelles et relationnelles employées par des dirigeants efficaces afin d'atteindre des objectifs dans leur réalité professionnelle.

Une grande partie du matériel utilisé comme exemple provient d'une étude détaillée sur le leadership et la créativité réalisée pour Fiat à Turin, Italie, à la fin des années 1980 et au début des années 1990<sup>1</sup>. J'espère que vous prendrez plaisir à ce voyage génératif au cœur des compétences qui nous aideront à créer notre futur.

---

1. Ce travail, combiné à la recherche sur les processus d'autres leaders efficaces du monde entier, a également formé la base de l'ouvrage qui fait pendant à celui-ci, *Visionary Leadership Skills* (1996), dans lequel sont présentés les outils et les savoir-faire nécessaires pour « créer un monde auquel les gens aient envie d'appartenir ».





# 1

---

## UNE VUE D'ENSEMBLE DE LA PNL

### *La programmation neuro-linguistique*

LE PROCESSUS DE MODÉLISATION que nous allons explorer dans cet ouvrage est basé sur les principes et les distinctions de la programmation neuro-linguistique (PNL). La PNL est une science comportementale qui propose :

1. **Une épistémologie** – un système de connaissance et de valeurs.
2. **Une méthodologie** – des processus et des procédures pour appliquer la connaissance et les valeurs.
3. **Une technologie** – des outils pour faciliter l'application de la connaissance et des valeurs.

La PNL englobe un ensemble de principes et de distinctions qui conviennent remarquablement pour analyser et identifier des modèles fondamentaux de valeurs, de comportements et d'interrelations, de sorte qu'ils puissent être mis en application de manière pragmatique et vérifiable. La PNL est basée sur un ensemble de patterns et de distinctions linguistiques, neurologiques et comportementales formels et relativement simples, qui sont à certains égards plus fondamentaux et dépourvus de contenu que tout autre modèle de pensée et d'interaction humaines. La PNL offre un moyen de regarder au-delà du contenu comportemental de ce que les gens font pour apercevoir les forces plus invisibles