

l'information selon des filtres propres à chaque individu, mais dans lesquels on peut identifier des sous-groupes, la méthode est beaucoup plus humaine que le sigle ne le laisse supposer », résume Lucie Hergès, secrétaire de direction dans une grande entreprise de chimie.

2 Comment l'entreprise peut-elle l'utiliser ?

Partant de cette conception de l'être humain, Grinder et Bandler, les « pères » américains de la PNL, ont créé des outils qui permettent à un individu de décoder son propre fonctionnement (ses « programmes ») et ceux de ses interlocuteurs. Pratiquer la PNL consiste tout à la fois à cesser d'interpréter le comportement ou les paroles d'autrui selon ses propres « filtres », à prendre conscience qu'il existe d'autres types de fonctionnement tout aussi variables pour leur « propriétaire » et tout aussi cohérents... pour finalement s'entraîner à utiliser les « filtres » de son interlocuteur en cas de besoin, de manière à mieux le comprendre ou à se faire comprendre.

La connaissance de soi-même à laquelle la PNL propose d'aboutir permet de mieux gérer son propre stress ou ses émotions, de se fixer des objectifs (pour soi-même ou pour l'entreprise que l'on dirige) qui soient en cohérence avec son propre fonctionnement et d'aborder plus sereinement tout ce qui s'assimile à un face-à-face. C'est ainsi que la PNL a tout naturellement trouvé sa place dans l'entreprise, à la fois pour manager, motiver une équipe autour d'un projet ou gérer les conflits, mais aussi pour vendre ou négocier avec ses partenaires, bref toutes les situations où savoir prendre du recul à volonté et cerner le fonctionnement de son interlocuteur peut faciliter les choses.

« Une séance de coaching [voir ci-après, NDLR] peut suffire à modifier l'attitude d'un vendeur en clientèle, relève cet ancien

commercial de chez Rhône-Poulenc. On lui fait raconter de façon très détaillée sa dernière séance de vente. Il prend alors conscience de l'importance d'analyser et d'avoir une lecture fine de son interlocuteur ; il apprend à identifier les différentes étapes qui le conduisent à une réussite. En termes de PNL, il modélise sa propre stratégie de réussite. Par la suite, quand une vente prend une mauvaise tournure, il peut chercher à revenir à ces étapes. »

Ce patron sait de quoi il parle, car lui-même a vécu l'expérience.

« Il y a cinq ans, je chapeautais un service de quatre personnes, j'étais considéré comme un manager dur et, pourtant, je ne parvenais pas à me faire nommer chef des ventes, note-t-il. La PNL m'a donné les moyens de gérer des situations complexes et de progresser tout en respectant ma propre "structure" ainsi que celle de mon interlocuteur, qu'il s'agisse d'un collaborateur ou bien d'un client. » L'ancien commercial a finalement quitté Rhône-Poulenc en tant que directeur commercial, puis a créé sa propre entreprise.

3 Le coaching, à quoi ça sert ?

L'histoire ne dit pas si Aimé Jacquet et Roger Lemerre sont des adeptes de la PNL, mais on sait qu'au terme d'entraîneur ils préfèrent celui de coach : sous-entendu, celui qui sait comment prendre en compte la personnalité et les valeurs de chacun, pour apprendre à cette personne à capitaliser sur ses points forts et à développer ce qu'elle peut apporter de meilleur au collectif. De tous les modes de mise en œuvre de la PNL, c'est le pré-

AVENDI « J'ai appris à me positionner face à un interlocuteur »

PATRICE MOINE, gérant du groupe Avendi

■ SECTEUR D'ACTIVITÉ : gestion de ressources humaines, bilan de compétences, outplacement

■ EFFECTIFS : 40 salariés

Tout a commencé lors du rachat d'un cabinet dont la négociation s'avérait particulièrement difficile. « Je ne parvenais pas à inspirer confiance à mon interlocuteur », se souvient Patrice Moine, qui s'est alors adressé à Christina Dalex-Gomez, coach et formatrice à l'IFPNL. « En une séance de coaching, par l'exercice des "positions de perception" [voir le lexique page suivante, NDLR], j'ai compris que le décalage avec mon interlocuteur provenait de mon manque de rigueur, une notion qui était essentielle à ses yeux. Après que je me fus adapté, l'affaire s'est conclue extrêmement vite ! » Convaincu par cette efficacité, le dirigeant a poursuivi un travail en coaching (des séances d'une demi-journée par mois) pendant dix-huit mois.

■ **Fédérer des entités éparses.** « Le groupe était composé de différents cabinets que j'avais créés ou rachetés et qui avaient chacun leur propre type de clientèle et d'activité, leur propre culture. Je voulais fédérer ces entités, leur donner une cohérence et bâtir un véritable projet d'entreprise. J'ai commencé par effectuer une recherche sur mes propres valeurs. » Parmi celles-ci, la notion de mobilité tenait une place essentielle. « Une fois ce fil conduc-

AVENDI

teur trouvé, tout s'est déroulé très vite : j'ai fermé deux entités qui ne pouvaient être réorientées dans cette direction et j'ai développé les autres autour de la gestion de la mobilité. » Patrice Moine a même décliné cette notion dans la charte graphique du groupe : un nomade apparaît sur le site internet et l'arc du nomade figure sur le logo. « Aborder la PNL en travaillant sur un projet précis est à mon sens plus convaincant que d'en entendre parler au cours d'un stage. J'ai tiré de cette expérience une conclusion essentielle : désormais, quand une situation piétine, je ne m'obstine plus. J'essaie de changer très vite, soit mon attitude, soit la forme ou le fond de mon propos, soit encore ma vision des choses. »

Objectif : mieux s'adapter dès qu'une situation piétine.

