

La difficulté est de choisir un coach en PNL qui connaisse bien le monde de l'entreprise

> Lexique : les mots clés

► **Ancrage** : très utilisé dans le sport de haut niveau, consiste à mémoriser corporellement un état émotionnel positif afin de pouvoir y faire ensuite appel à volonté.

► **Vak (visuel, auditif ou kinesthésique)** : exercice qui vise à repérer le canal sensoriel de perception que privilégie une personne pour capturer l'information.

► **Croyances** : opinions, préjugés très ancrés chez un individu

qui influencent inconsciemment son langage, son comportement, etc., et peuvent limiter son action ou l'atteinte d'objectifs.

► **Métamodèles** : omissions ou généralisations apparaissant dans le langage d'un individu, qui sont liées à ses croyances, sont implicites pour lui mais sont sources d'incompréhension pour son interlocuteur.

► **Positions de perception ou ancrages spatiaux** : exercices

qui consistent à revivre une situation conflictuelle en se plaçant successivement (mentalement, mais aussi physiquement) à sa propre place, à la place de son interlocuteur, puis à celle d'un observateur neutre.

► **Synchronisation** : observation fine des gestes, postures, expression et tonalité de la voix de son interlocuteur et, si besoin, adoption d'attitudes similaires pour le mettre en confiance.

►►► féré des chefs d'entreprise : le but n'est pas de se former soi-même à toutes les subtilités techniques de la programmation neurolinguistique, mais de se faire « accompagner », sur un projet précis et dans le cadre de séances individuelles, par un spécialiste qui utilise les outils PNL. Ce projet peut-être un changement d'organisation ou de culture d'entreprise (les séances de coaching se déroulent alors sur six à douze mois, à raison d'une demi-journée par mois, en travaillant objectif par objectif) ou la préparation d'un événement ponctuel, comme une négociation ou une prise de parole en public (deux ou trois séances sur un mois).

La plupart des organismes spécialisés en PNL comme Infor PNL ou IFPNL, mais aussi le CSP, proposent du coaching pour des coûts de l'ordre de 4500 francs HT la séance d'une demi-journée.

« Le coach ne "fait" pas à la place de son client. Il accompagne, se positionne en miroir et l'invite à prendre une position de recul par rapport à l'action, explique Christina Dalex-Gomez, coach et formatrice à l'IFPNL (voir l'encadré *Avendi*, page

précédente). Cela peut suffire à résoudre des cas d'échecs systématiques liés aux croyances personnelles, qui limitent l'action de la personne», note Véronique Yvernel, du CSP. Le coaching peut s'avérer également bénéfique lors des moments de crise (rachat d'entreprise ou fusion, par exemple); il s'agit alors de travailler sur les conflits, la gestion du stress, etc. Si les applications sont extrêmement variées, la difficulté consiste surtout à choisir un coach qui

connaisse réellement le monde de l'entreprise. Ainsi Pierre Arthapignet, ancien dirigeant dans le BTP devenu consultant, formateur et coach en PNL (Infor PNL), peut aussi bien aider un centre Leclerc à « passer d'une culture prix-produit à une culture service-client » que les cadres de France Télécom à mieux gérer leur temps ou encore Cofinoga (voir l'encadré *ci-dessous*) à monter une cellule téléphonique de traitement des clients en difficultés financières.

COFINOGA « Maintenant, nous savons mieux parler d'argent aux clients »

FRANÇOISE BOUIC, responsable de la cellule d'accompagnement clients

- SECTEUR D'ACTIVITÉ : crédit à la consommation
- EFFECTIFS : 3 249 salariés

La PNL, Cofinoga l'a adoptée à l'occasion d'une formation à la vente par téléphone, à travers une méthodologie appelée ACE (apprentissage cognitif de la pensée). Pour un organisme de crédit à la consommation, on imagine l'intérêt que peut représenter le fait de bien décrypter la « structure » de son interlocuteur pour mieux s'adapter à lui en

situation de négociation, qui est l'un des fondamentaux de la PNL... Cofinoga a également eu le réflexe PNL (ou plutôt ACE) lorsqu'il s'est agi de monter une nouvelle cellule téléphonique de prise en charge de ses clients en difficulté de paiement.

► **Le dialogue pour évaluer le client.** « Notre tâche consiste à évaluer le plus lucidement et objectivement possible, par téléphone, les qualités et les points faibles du client en matière de gestion de budget, afin de lui proposer éventuellement un rachat de créance, explique Françoise Bouic, responsable de cette

cellule qui comprend six conseillers. Le stage de formation ACE a consisté à prendre conscience que chacun d'entre nous a un rapport différent à l'argent et à cerner individuellement notre propre fonctionnement et nos croyances dans ce domaine... pour finalement parvenir à supprimer de la discussion avec le client tout jugement de valeur, tout sentiment positif ou négatif susceptible d'interférer dans le recueil objectif des informations nécessaires. » La phase de préparation a également permis de mettre au point des « outils de questionnement » dont le but est de lever les imprécisions ou les non-dits dans le dialogue avec le client. « Nous avons déjà traité 1 500 clients en dix-huit mois, souligne Françoise Bouic. Quand nous aurons finalisé ces outils, ils seront diffusés plus largement dans l'entreprise. »

Chef de file de la vente utilisant la PNL ont fait évoluer la manière de parler d'argent aux clients en difficulté.