

# Pilotez vos Projets en Entreprise



Jérôme SAVAJOLS

© 2007 Editions Ascendances.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur, est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du code de propriété intellectuelle).

*A ma femme  
qui m'accompagne dans tous mes projets  
et qui les rend possibles*



# Sommaire

<b>Sommaire</b> .....	<b>5</b>
Introduction .....	7
Avant propos .....	13
<b>Choisir de travailler avec les outils de la PNL</b> .....	<b>15</b>
Le pourquoi .....	17
Le comment .....	19
La communication .....	20
Le langage .....	23
De la perception au comportement .....	26
Le mimétisme comme source d'apprentissage .....	27
Le mimétisme .....	28
L'apprentissage par la généralisation .....	29
Les étapes de la connaissance .....	30
<b>Le projet Un désir de changement</b> .....	<b>33</b>
Un projet pour résoudre un problème .....	35
Pour changer, savoir d'où l'on vient et où l'on veut aller .....	37
Le SCORE .....	37
L'objectif Le carburant du changement .....	42
Un objectif bien formulé Pour un maximum de motivation .....	47
<b>La réalisation du projet</b> .....	<b>51</b>
Avant de commencer soyez clairs et précis .....	52
Le cadrage .....	52
Apprenez à écouter .....	55
La synchronisation .....	56
La reformulation .....	57
Le tri sur l'autre .....	57
Puis mettez-vous d'accord .....	59
Trouver un cadre commun .....	59
L'imagination Une alliée précieuse .....	63
La formulation "Comme si" .....	63
Le "comme si dans la vente" .....	64
Changez de place Pour voir autrement .....	65
Le retour d'information un passage incontournable .....	67
Le « feed-back » .....	67
Quand ça ne fonctionne pas comme vous voulez .....	70
La notion d'échec .....	70
Faites autre chose .....	71
Soyez « souple » et « flexible » .....	72
Le rapport au temps La notion de délai .....	73
Le rapport au temps du client .....	74
Le rapport au temps du vendeur .....	75

Le rapport au temps de l'équipe qui réalise.....	75
Vos croyances Des alliées précieuses, Vos pires ennemies .....	77
<b>La fin du projet.....</b>	<b>81</b>
La fin d'un projet marque la naissance du suivant .....	82
La fin du projet pour l'équipe. ....	82
Exigez l'avis du client .....	83
Puis partagez-le .....	83
Fêter pour se souvenir .....	84
Conclusion .....	87
Bibliographie .....	91

## Introduction

---

On désigne les entreprises comme des personnes morales, par opposition aux individus que l'on classe dans la catégorie des personnes physiques.

Les entreprises seraient-elles des personnes comme vous et moi ?

Auraient-elles aussi des sentiments, des forces, des faiblesses, des joies et des peurs ?

Seraient-elles capables d'appréhender leur environnement et d'interagir avec lui ?

Si l'on admet ce postulat, on reconnaîtra que toutes les techniques dites « de développement personnel », visant à accroître la performance de l'individu et favoriser son épanouissement, peuvent être appliquées de la même façon à un groupe de personnes.

Fort de cette croyance, j'ai choisi de m'intéresser aux techniques visant à améliorer la communication entre les individus.

La Programmation Neuro Linguistique fait partie de ces techniques.

Plus connue sous le sigle PNL, elle est née il y a une trentaine d'années aux Etats unis, des travaux d'un mathématicien et informaticien Richard Bandler, et d'un linguiste John Grindler.

Leur approche m'a particulièrement séduit, car elle s'intéresse aux solutions plutôt qu'à l'analyse des problèmes.

La PNL préfère décrire et modéliser « comment ça marche » qu'expliquer « pourquoi ça ne marche pas ».

Riche de ces quelques connaissances, je n'ai eu de cesse d'observer l'entreprise et de modéliser un certain nombre de comportements pour en déterminer des caractéristiques identiques, et vérifier qu'ils produisaient des résultats similaires.

Si tel était le cas, on pouvait penser que, si pareille situation se représentait, y avait de fortes chances d'obtenir un résultat identique en adoptant le même comportement.

En 20 ans d'activité au cœur de l'entreprise, j'ai accompagné des équipes dans

la conduite de nombreux projets.

Je n'ai aucune certitude sur le sujet, mais j'ai observé que les techniques de communication issues des travaux de la PNL, et que l'on applique pour favoriser une bonne communication entre les individus, donnent des résultats identiques lorsqu'on les applique à des groupes d'individus qui interagissent les uns avec les autres.

Tout comme les individus, l'entreprise fait des projets. Ces projets sont autant de désirs de changement. Un projet va nous faire passer d'un état présent dont nous ne voulons plus à un état désiré qui nous semble plus satisfaisant.

Un projet commence donc par un rêve.

Pour que ce rêve se transforme en réalité, il faudra à minima que nous ayons l'envie qu'il devienne réel. C'est ce que nous verrons à travers la notion d'objectif.

Que nous trouvions et que nous mobilisions l'énergie pour passer du stade du rêve à celui de la réalité. Ce sont les ressources que nous trouverons en nous-mêmes, ou l'énergie des équipes qui vont nous accompagner dans la réalisation de notre projet.

Vous avez peut-être fait l'expérience de ces projets qui ne correspondent pas vraiment à nos objectifs, de ces projets du 31 Décembre, pourtant pleins de bonnes résolutions et claironnés avec force juste avant les 12 coups de minuit.

« C'est décidé, demain j'arrête de fumer ! »

« Cette année, c'est juré je perds 5 kilos ! »

« C'est sûr je change de Job ! »

Vous êtes-vous demandé ce qu'il manquait pour passer du rêve à la réalité et pour que ces bonnes résolutions n'aillent pas alimenter l'immense collection de ce que l'on appelle « les vœux pieux » ?

Dans tous les cas qu'il m'a été donné d'observer, j'ai remarqué que lorsqu'un projet n'aboutit pas, c'est qu'il ne correspondait pas vraiment à l'objectif que la personne s'était fixé.

Quel est l'objectif de celle qui veut perdre 5 kilos ? Devenir plus séduisante ? Rencontrer quelqu'un, divorcer et refaire sa vie ? Faire du sport ?

Que veut vraiment celui qui veut changer de Job ? Gagner plus d'argent ? Echapper à un patron tyrannique ? Monter sa propre entreprise ?

Quelles sont les valeurs qui le poussent à agir et quelle est sa motivation : l'indépendance ? L'estime de soi ?

Le savent-ils vraiment au moment d'enterrer l'année et de sortir confettis et serpentins ?

Je ne le crois pas. Parce que personne ne les a accompagnés pour leur poser quelques questions très simples, qui les auraient aidés à découvrir ou clarifier leur objectif.

En mettant à jour son objectif, je suis convaincu que celle qui veut perdre des kilos va y parvenir très facilement. Elle pourra tout aussi bien renoncer à les perdre en découvrant que son objectif est de rencontrer de nouveaux amis et qu'elle peut parfaitement le faire en dehors d'une salle de sport.

En entreprise, j'ai observé que les projets dont on n'a pas pris soin de déterminer l'objectif, ont peu de chances d'aboutir avec les résultats escomptés.

Ils viennent alimenter les innombrables « ya qu'à », « faut qu'on », qui ne sont jamais suivis d'effet, puisqu'on n'a jamais pris le temps de réfléchir à ce que l'on voulait vraiment.

J'entends souvent des personnes me parler de ce qu'elles ne veulent plus, ce qu'elles ne supportent plus, et qui elles ne veulent plus voir.

Je ne peux pas les aider tant qu'elles ne m'ont pas dit ce qu'elles veulent à la place.

Savoir ce que quelqu'un ne veut plus, ce qu'il veut quitter, peut être intéressant pour mieux connaître le monde dans lequel il vit, mais dans un projet de changement il me semble infiniment plus utile de savoir ce qu'il veut pour l'avenir.

A travers cette introduction, vous devinez sans doute que la notion d'objectif nous accompagnera tout au long de ce livre.

Le travail sur l'objectif (ou les objectifs) sera l'une des clefs d'un projet réussi.

## Mon objectif en écrivant ce livre

Avant de commencer la rédaction de ce livre, je me suis demandé ce qui me motivait vraiment, et quel était mon objectif.

Pour me lancer dans un tel projet, il fallait que j'aie un objectif qui me procure la motivation nécessaire pour aller au bout.

Je crois que la motivation est le carburant du projet, qui fait que notre moteur interne sera performant et endurant tout le temps que va durer le projet.

C'est également cette motivation que nous allons chercher lorsque nous rencontrons des difficultés et que le doute nous gagne.

C'est pourquoi je voudrais partager une de mes croyances, très fortement ancrée, et qui m'aide au quotidien dans la conduite de mes projets personnels ou professionnels.

### **Tout est possible.**

Dès lors que quelque chose est possible quelque part dans le monde, c'est également possible pour chacun d'entre nous.

Cela ne signifie pas que nous sommes prêts à mettre l'énergie et les ressources nécessaires. Si ça ne fait pas partie de notre objectif, nous n'avons aucune chance d'y arriver. Par contre, si cela devient la chose la plus importante pour laquelle nous avons mobilisé toute notre motivation, nous allons « soulever des montagnes » pour l'obtenir.

De plus, lorsque nous ne disposons pas des ressources dont nous avons besoin, nous possédons la capacité de les acquérir.

J'ai également expérimenté que les limites sur lesquelles nous butons ne sont généralement pas dans le monde réel, mais dans la représentation que nous en avons.

Il sera souhaitable de réfléchir sur la manière dont nous percevons notre environnement et comment se génèrent nos comportements, et de vérifier s'ils sont adaptés aux situations que nous vivons.

Mon objectif est de vous faire partager ces quelques réflexions et qu'elles vous aident dans la conduite de tous vos projets.



## Avant propos.

---

Je voudrais préciser aux lecteurs que l'exposé qui va suivre est basé sur les observations et sur les expériences que j'ai vécues en conduisant des projets en entreprise.

On ne peut en tirer aucune théorie ni aucune généralisation qui pourrait induire ce qu'il faut faire et ne pas faire dans telle ou telle situation.

De la même manière que la PNL se présente comme un modèle et pas comme une théorie, le travail que je présente dans les pages qui suivent indique comment les personnes ont réagi, ce qu'elles ont souvent exprimé lorsqu'elles ont été impliquées dans les phases de la gestion des projets.

Je n'ai aucune certitude sur ce qu'il convient de faire. J'ai juste expérimenté des manières de faire qui produisent des résultats plus appropriés aux objectifs recherchés.

De même les affirmations que je vais exprimer dans les pages suivantes sont la transcription de mes apprentissages théoriques ou des expériences auxquelles j'ai été confronté. En aucun cas ces affirmations ne devront être prises pour une règle infaillible.

La tentation existe de dire que ce qui a bien fonctionné dans une situation doit être érigé en règle absolue.

C'est à ce moment qu'en projetant votre propre vision de la réalité, vos propres croyances et vos propres certitudes sur ce qui marche ou ce qui ne marche pas, que vous risquez d'oublier que les situations se répètent mais ne se ressemblent pas forcément, et que ce qui a fonctionné n'est pas reproductible à l'identique.

Il me semble prudent de rappeler qu'en matière de communication, l'autre détient aussi SA vérité et que SA vérité est aussi valable que la NOTRE.

Si nous rejetons la vérité des autres, ils peuvent l'interpréter comme un acte hostile et adopter alors à notre égard des comportements hostiles.

Nous ne manquerons pas à notre tour d'interpréter ces comportements comme autant de marques d'inimitiés.

Une relation de conflit peut alors s'installer, qui, me semble-t-il, a peu de chances de déboucher sur une collaboration efficace.

A l'inverse, si vous cherchez à comprendre l'autre, à entrer dans son monde, vous faites un pas vers lui. Vous vous enrichissez d'une foule d'informations que vous livre votre interlocuteur. Vous apprenez à comprendre comment il perçoit le monde, et ce que vous devez lui dire pour que la communication soit efficace.

Une relation de confiance et de respect va s'installer, qui place votre interlocuteur dans un état de plaisir et de réceptivité favorable à une communication efficace.



1

## **Choisir de travailler avec les outils de la PNL**

La PNL (Programmation Neuro Linguistique) est née dans les années 1970 des travaux de Richard Bandler et John Grindler à l'université de Santa Cruz en Californie.

En étudiant le comportement de ceux qui réussissent en communication, ils sont parvenus à modéliser un certain nombre de comportements qui semblent mieux fonctionner que d'autres dans des situations données.

On voit déjà qu'il n'y a pas de « bons » ou de « mauvais » comportements. Il n'y a pas « ce qu'il faut faire » qui s'oppose à « ce qu'il ne faut pas faire ». Il y a simplement des comportements qui semblent plus appropriés, qui semblent plus aidants dans une situation donnée.

En observant finement comment fonctionnent les grands communicants (managers, hommes politiques, psychiatres, hommes et femmes de télévision), ils se sont rendus compte qu'ils mettaient en œuvre des mécanismes identiques qui produisaient des résultats similaires.

Ils ont ainsi pu définir des modèles et construire des techniques appropriées. Puis ils ont commencé à enseigner ces techniques au cours de leurs séminaires.

En apprenant le fonctionnement de ces modèles et en suivant ces techniques, on a de grandes chances d'obtenir les résultats souhaités.

La PNL se présente alors comme une approche permettant :

- De mieux se connaître et d'augmenter ses propres performances
- D'atteindre ses objectifs
- D'améliorer la communication avec les autres et avec soi-même
- De favoriser l'épanouissement.

La PNL est un modèle, pas une théorie.  
Voulez-vous savoir « pourquoi ça marche » ou « comment ça marche » ?

Le pourquoi.

Une théorie cherche à expliquer pourquoi les choses sont ainsi.

J'ai régulièrement observé que face à un phénomène inconnu, ou devant ce que nous qualifions de « problème », nous avons tendance à vouloir expliquer pourquoi les choses sont ainsi.

Lorsque vous posez à quelqu'un la question du « pourquoi », ce qu'il va vous renvoyer en retour est une théorie. SA théorie. Elle sera emprunte de ses propres croyances sur le sujet, de ses apprentissages, de ses propres expériences.

Il va vous présenter SA vision de ce qui se passe.

SA vision est-elle la vision de tous ? Rien n'est moins sûr. Avons-nous une vision unique sur le monde et sur les événements ? Je ne le pense pas...

Notre modèle du monde a été façonné par notre perception, par notre éducation, par nos expériences.

### **La perception :**

Nous percevons le monde extérieur à travers nos sens (la vue, le toucher, l'ouïe, l'odorat, le goût).

D'un individu à un autre ces facultés s'expriment avec plus au moins d'acuité. Sans parler des cas de perte totale d'un ou de plusieurs sens.

Nous ne sommes déjà pas égaux devant la perception sensorielle des événements et du monde extérieur.

La réalité que nous percevons est également différente de celle des animaux dont les sens peuvent être beaucoup plus développés.

Peut-on encore parler d'une réalité ou devons nous admettre qu'il peut y avoir plusieurs réalités selon les caractéristiques de notre mode de perception sensoriel ?

**Le modèle éducatif :**

Les événements qui nous parviennent par nos sens passent ensuite par des filtres qui vont en modifier les caractéristiques. Ce sont des filtres culturels, éducatifs, religieux.

Ce sont ces filtres qui nous indiquent ce qui est bien et ce qui est mal, ce qu'il faut faire ou ne pas faire dans telle ou telle situation.

**Les filtres de nos expériences :**

Enfin, nous superposons nos propres expériences, qui vont encore modifier notre manière d'apprécier les événements extérieurs.

Une expérience nous conduit à un résultat.

Si le résultat que nous obtenons est conforme à notre objectif, nous appelons cela une réussite, et dans le cas contraire, nous le qualifions d'échec.

Puis nous tirons des généralisations de nos expériences.

Dans certains cas c'est bien sûr très aidant, mais cela nous conduit également à penser que, dans des circonstances identiques, tout le monde obtiendra les mêmes résultats.

Le résultat d'une expérience n'est pas généralisable puisque :

- Notre vision du monde n'est pas le monde.
- Nous avons tous notre propre vision du monde.

Dès lors, notre réponse à la question « Pourquoi ? » devient simplement une projection de notre vision du monde.

### Le comment.

Un modèle cherche à décrire comment les choses fonctionnent.

En fonction d'observations factuelles, le chercheur qui se livre à un travail de modélisation, décompose le processus qu'il étudie en séquences.

Il cherche ensuite à en définir les caractéristiques, et décrit les résultats.

Il en déduira que dans un contexte donné, la situation X produit le résultat Y.

La modélisation consiste à observer un savoir faire performant pour pouvoir le reproduire et le transférer à volonté.

La personne qui se livre à une modélisation, travaille sur la structure d'un savoir faire performant.

Le but est d'acquérir de nouveaux comportements qui permettront d'obtenir le même résultat que celui observé.

En analysant les comportements, on cherche à savoir ce qui les a générés, quels sont les événements qui les ont déclenchés, et ce que les personnes ont perçu dans leur environnement.

## La communication

---

Pour qu'un système communique, il faut :

- Un émetteur
- Un récepteur
- Un code commun
- Un support de transport des informations.

Un système de communication comme le morse en est une illustration minimaliste.

- L'émetteur et le récepteur dialoguent l'un après l'autre.
- Le code répond à un référentiel précis et sans la moindre place pour l'interprétation.
- Le support de transport des informations est constitué de câbles, ou d'ondes hertziennes.

Lorsque nous dialoguons avec une autre personne, notre système de communication s'appuie sur le même principe. Pourtant il l'enrichit et le complexifie.

1° Pour communiquer il faut être au moins deux. Il nous arrive par contre fréquemment de dialoguer avec de nombreuses personnes simultanément. Il nous arrive également de communiquer avec nous-mêmes.

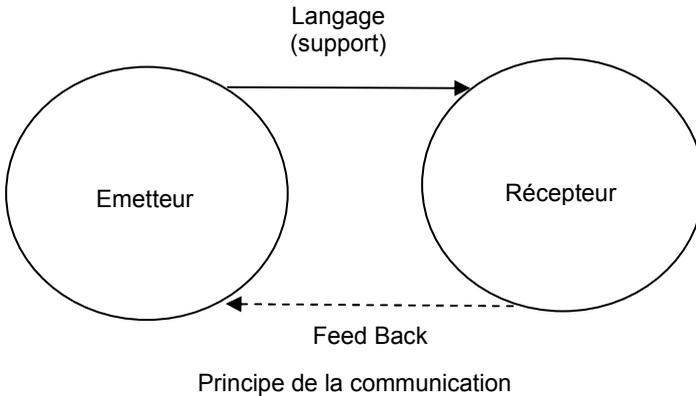
2° Le récepteur du message renvoie qu'il le veuille ou non une information à l'émetteur, ce qui nous autorise à penser que :

« On ne peut pas ne pas communiquer »

Quelque soit l'attitude du récepteur du message, nous allons lui attribuer un sens (une interprétation), qui va générer chez nous une émotion, qui engendra un comportement.

Même une absence totale de réaction est en soi une réaction, donc une information renvoyée à notre





interlocuteur.

Dans les situations de crise, il arrive que l'absence de réaction de l'autre soit vécue comme une provocation, qui déclenche un ressenti de colère. Ce ressenti conduit souvent à une attitude plus hostile, qui alimente la situation conflictuelle.

3° Le code qui sert à la communication (le langage) est sujet à interprétation.  
« Ce sont les autres qui donnent du sens à nos messages. »

Chacun de nous possède sa propre vision du monde et de la réalité.  
Pour communiquer avec les autres, c'est-à-dire pour faire partager aux autres notre vision du monde, faire passer nos idées, débattre, convaincre, nous utilisons trois outils principaux :

- La communication verbale
- La communication non verbale
- La communication para verbale.

Certaines études ont montré que la communication verbale (par les mots que nous exprimons) ne représente que 7% des messages transmis, contre 55% par les attitudes, la gestuelle, le langage du corps, c'est-à-dire le non verbal, et 38% par le ton de la voix, le débit, le rythme, les intonations, soit le para verbal.

Selon le type de média, on aura une perception plus ou moins riche de la

communication.

Les émissions de radio ne nous apportent pas d'information sur le non verbal. Nous perdons alors la moitié des messages transmis par la personne qui communique avec nous.

La communication reste possible, mais elle est appauvrie.

C'est le même type de communication que nous avons lors de conversations téléphoniques.

Si l'on retire la dimension para verbale, on réduit la communication à l'expression des mots énoncés sans émotion.

Imaginez un acteur qui énoncerait son texte sans y mettre le moindre sentiment.

Un présentateur télé qui se contenterait de lire le prompteur sans ajouter la moindre intonation, ou la moindre inflexion.

Ils pourraient tous deux se faire comprendre, mais la qualité de leur communication se limiterait à l'interprétation que nous aurions faite des mots entendus.

Car en fait, tout est là. Il s'agit bien d'interprétation des mots que nous entendons.

Si l'on accepte le principe que nous avons tous notre propre représentation de la réalité, et que cette représentation est façonnée par nos filtres culturels, éducatifs, religieux et par nos propres expériences, alors nous avons également notre propre représentation des mots et du sens qu'ils portent.

Si un habitant d'Afrique noire me dit : « La semaine dernière il a fait particulièrement froid ». Cette information me permet-elle de me faire une idée précise de la température ? Habitué à des températures beaucoup plus élevées que dans notre pays, ce qui lui paraît froid est peut-être pour nous tempéré, ou même chaud.

Si je m'en tiens à son affirmation, il se peut que je parte sur une interprétation erronée de la température qu'il a pu faire.

Pour préciser mon information, je dois utiliser un système de questionnement destiné à comprendre le modèle du monde de mon interlocuteur.

Dès lors, nous conviendrons que, si nous voulons comprendre l'autre, la simple écoute de ses propos ne sera pas suffisante, qu'il nous faudra utiliser un

système de questionnement pour comprendre ce qu'il met derrière les mots.

Dans cet exemple je pourrais le questionner : « Il a fait froid, mais quelle température exactement ? »

Sa réponse va me donner une information que je vais comparer avec mes expériences. Puis je vais ressentir une sensation de chaud ou de froid selon le souvenir que j'ai de cette situation.

Ce mécanisme nécessite une expérience suffisamment riche.

Si l'on dit à un enfant : « Tu vas avoir froid, il fait 5 degrés dehors », je doute que ça représente quelque chose pour lui.

Par contre si on lui dit : « Il fait froid ce matin, comme la semaine dernière quand la neige était tombée et que tout était blanc le matin », on fait référence à une expérience vécue, qu'il peut facilement se représenter et facilement revivre.

Mieux l'on comprendra le modèle du monde de notre interlocuteur, meilleure sera la communication.

## Le langage

---

Pour nous aider à entrer dans le monde de l'autre, la PNL met à notre disposition un outil très puissant.

On l'appelle le META-MODELE.

Le META-MODELE est un outil linguistique imaginé par John GRINDER et Richard BANDLER pour obtenir des informations précises à partir du langage utilisé par notre interlocuteur.

Cet outil est précieux pour retrouver des informations et mieux connaître la représentation du monde que se fait notre interlocuteur.

Lorsque nous communiquons, nous mettons en œuvre des mécanismes de Sélection, de Distorsion et de Généralisation.

Face à ces manifestations, le META-MODELE permet d'obtenir les précisions indispensables pour entrer dans l'univers de notre interlocuteur et mieux le comprendre.

La **sélection** se traduit par l'usage d'informations vagues ou manquantes.

La **distorsion** se manifeste par l'usage de présupposés, l'affirmation de liens de cause à effet.

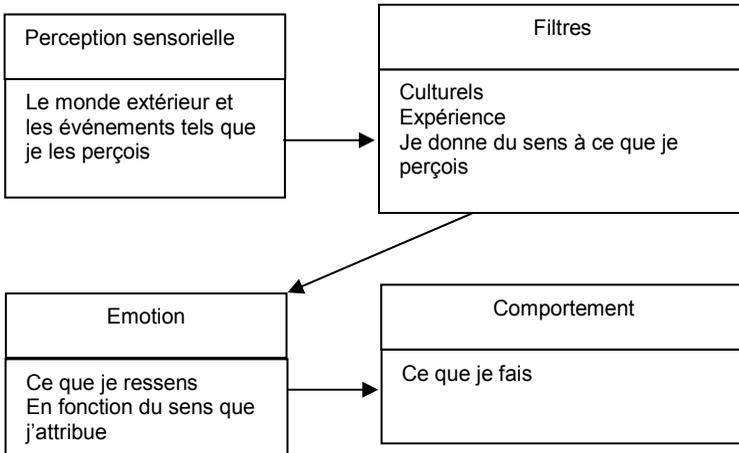
Les **généralisations** se remarquent lorsque notre interlocuteur énonce des dogmes et fait de sa propre expérience une règle absolue.

Sélection	
Je suis irrité	A propos de quoi ?
Il faut tout changer	Changer quoi ?
Il m'en veulent	Qui t'en veut ?
Distorsion	
Il ne m'a pas dit bonjour, il m'en veut	En quoi le fait qu'il ne t'ait pas salué prouve qu'il t'en veuille ? Est-ce qu'il te salue tous les jours ?
Son arrogance va me rendre fou	En quoi son arrogance va-t-elle te rendre fou ? Es-tu mal à l'aise chaque fois qu'il est arrogant ?
Généralisation	
On a toujours fait comme ça	Toujours, vraiment toujours ? Que se passerait-il si on faisait autrement ?
A la comptabilité, ils ne donnent jamais les informations...	Jamais ? Y a-t-il un cas où ils ont donné les informations ? T'en souviens-tu ? Que s'est-il passé ?
On ne peut pas lui dire ça	Pourquoi ne peut-on pas lui dire ? Que se passerait-il si on lui disait ?

Nous avons bien tous notre modèle du monde, nos croyances et nos visions. Aucune de ces visions du monde n'est meilleure et personne ne détient la vérité.

C'est bien pour toutes ces raisons que la conduite de projets sera si riche et passionnante.

## De la perception au comportement



Le schéma ci-dessus décrit comment on passe de la perception des informations au comportement. Ce processus est valable pour un individu, mais me semble parfaitement s'appliquer à un groupe d'individus et donc à une entreprise.

Nous percevons le monde extérieur par nos 5 sens qui nous fournissent des informations.

Ces informations passent par des filtres culturels, éducatifs, religieux. Ces filtres modifient les informations perçues. Ils peuvent ajouter certaines informations qui n'existent pas ou au contraire supprimer des informations. Puis, les informations passent au travers des filtres de nos expériences. Là encore, les informations, vont être teintées par les expériences que nous avons vécues et les conclusions auxquelles nous sommes arrivés.

Ces informations, passées au travers de ces filtres, provoquent chez nous des émotions.

En fonction des filtres qui ont agi, nous allons donner un sens particulier qui va induire un ressenti.

Ce ressenti pourra être source de plaisir ou chargé moins positivement.

Ce ressenti va conditionner notre comportement en nous conduisant à agir de la façon la plus appropriée.

## **Le mimétisme comme source d'apprentissage...**

Si le travail de modélisation est fait pour être transféré et reproduit, cela nous conduit à consacrer quelques lignes aux processus d'apprentissage et aux stratégies que nous développons pour assimiler de nouvelles connaissances.

Chaque individu traverse dans sa vie de grandes phases d'apprentissage.

Certains d'entre nous sont en perpétuelle formation et en perpétuel apprentissage.

D'autres reproduisent de manière automatique des apprentissages acquis au début de leur vie.

Il est selon moi une phase d'apprentissage majeure qui part de la naissance et qui se termine vers l'âge de 5 ans.

Durant cette phase, le nouveau né découvre son environnement, perçoit des informations et apprend à les classer et à les organiser.

Il développe des capacités à se déplacer, il apprend à marcher, il apprend les notions de plaisir et de déplaisir.

Il apprend également à communiquer avec les autres. Il développe la communication verbale (la parole), non verbale (les gestes et les attitudes), et para verbale (le ton et le rythme de voix).

C'est la seule phase de l'apprentissage pour laquelle nous soyons à peu près égaux.

Quelque soit le milieu social, quelque soit le pays, quelque soit le contexte, un enfant apprend à découvrir son environnement, apprend à marcher, à communiquer avec son entourage.

Je situe la deuxième grande phase d'apprentissage entre 5 et 30 ans.

Elle consiste dans nos civilisations dites évoluées à faire entrer le jeune dans un système d'apprentissage scolaire visant à lui transmettre un savoir théorique.

Pendant cette phase, il apprend également un métier. Le plus souvent de manière théorique.

Durant cette même période, dans d'autres types de civilisations il fait également l'apprentissage d'un métier, ou de la chasse, ou de la pêche mais de façon beaucoup plus pratique ...

J'ai volontairement élargi cette phase entre 5 et 30 ans, mais elle peut être beaucoup plus courte, et quelquefois plus longue.

Je remarque que, passées ces deux grandes phases, les apprentissages s'espacent, et les acquisitions nouvelles sont le plus souvent le fruit de nos expériences, qui viennent enrichir nos connaissances.

Nous passons donc notre vie à mettre en application, plus ou moins consciemment, des apprentissages acquis dans notre jeunesse.

Comment apprend-on ?

Parmi les diverses manières d'apprendre, il en est une que l'on observe très fréquemment. C'est le mimétisme.

### Le mimétisme

---

L'apprentissage par le mimétisme corrobore les travaux de la PNL sur la modélisation. Si nous faisons l'acquisition de nouveaux savoir faire en nous basant sur un modèle, alors, on doit pouvoir trouver le meilleur modèle, analyser et décomposer son savoir faire et le transférer à volonté.

On utilise l'apprentissage par le mimétisme dans beaucoup de domaines. Le sport en regardant son professeur ou en observant des vidéos. Dans le domaine professionnel par l'apprentissage au cours duquel l'élève observe le maître.

L'apprentissage par mimétisme a même été utilisé dans le domaine artistique en peinture par exemple, où l'on trouve des peintres de « l'école flamande » ou des artistes qui peignent « à la manière de ».

L'apprentissage par mimétisme nous permet d'acquérir des comportements nouveaux. Il ne sera pas utilisé pour acquérir des compétences théoriques nouvelles.

Une fois que l'on a acquis un nouveau savoir faire, pour le reproduire sans difficulté, nous mettons en œuvre un principe formidablement aidant : la généralisation.

### L'apprentissage par la généralisation

Nous avons tous dans les premières années de notre vie appris à ouvrir une porte.

Pour cela nous avons vraisemblablement fait appel à l'apprentissage par mimétisme, en regardant un parent ou un autre adulte faire.

Puis nous avons tenté de reproduire cet apprentissage en expérimentant nous-mêmes l'ouverture d'une porte.

Les résultats que nous avons obtenus nous ont conduits à penser qu'à un moment nous avons pu ouvrir une porte.

Lorsque nous avons dû ouvrir les portes suivantes, avons-nous dû réapprendre et remettre en œuvre les mêmes mécanismes ?

Les portes que nous avons eu à ouvrir étaient-elles les mêmes ?

Non surement pas ... Certaines s'ouvraient à droite, d'autres à gauche. Certaines poignées étaient ovales, d'autres cylindriques.

Et pourtant nous les avons ouvertes sans difficulté.

Nous avons généralisé notre apprentissage initial pour l'appliquer à la majorité des portes.

Le principe de généralisation que notre cerveau met en œuvre, nous permet de gagner beaucoup de temps en limitant nos apprentissages et en déclinant des connaissances acquises à des sujets similaires.

Nous verrons que ce principe fantastique peut nous desservir dans certain cas.

On a observé que dans l'apprentissage chacun passe par différentes phases. Le plus fréquemment elles s'enchaînent de la manière suivante.

## Les étapes de la connaissance

### ***Inconsciemment incompétent.***

Cette étape se situe en amont de tout apprentissage. Au début, nous ne savons pas que nous ne sommes pas compétents.

Avant de m'intéresser à la conduite d'une voiture, je n'avais pas forcément conscience que je ne savais pas conduire.

Cette phase peut intervenir très en amont.



A un moment, je prends conscience qu'il faut que je passe mon permis de conduire et que je ne sais pas conduire, que je dois aller dans une auto école ...

Je prends conscience petit à petit du chemin qu'il me faudra parcourir.

Je prends conscience de l'étendue de mon incompétence.

Je suis alors ***Consciemment incompétent.***

Cette phase s'accompagne souvent d'une grande motivation et d'un plaisir intense de démarrer un nouveau projet.

Après quelques leçons de conduite et un apprentissage par mimétisme, j'ai emmagasiné une foule d'informations, de savoir faire et de nouvelles compétences.

Je sais à présent ce qu'il faut faire, mais je reproduis ces comportements de manière scolaire.

Je suis devenu ***Consciemment compétent.***

Cette phase peut s'accompagner d'une phase de découragement.

Beaucoup d'entre nous ont probablement vécu cette période pendant laquelle tout semble se bousculer. On doit tout gérer en même temps : l'accélérateur, la boîte de vitesses, la circulation, les clignotants. On pense que l'on n'y arrivera jamais.

Pourtant à un moment je deviens ***Inconsciemment compétent.***

Quand je vais au bureau, les milliers de gestes que j'accomplis pour conduire ma voiture s'enchaînent sans même que j'y pense.

A tel point qu'il arrive que je sois tellement absorbé par un sujet que je ne me souviens plus par quel endroit je suis passé.

Est-ce que pour autant, mes yeux, mes oreilles, mes muscles n'ont pas fonctionné ? Si naturellement, mais ils étaient pilotés par un programme, une séquence préenregistrée qui s'est déroulée de manière totalement automatique et inconsciente, me permettant ainsi de rendre mon attention disponible pour d'autres sujets.

Les sujets que je viens d'aborder, qu'ils traitent de l'apprentissage ou de la connaissance, sont présents quotidiennement dans l'entreprise.

L'entreprise est un lieu d'acquisition de compétences et de savoir faire.

C'est un endroit où l'on crée du savoir et où l'on transmet du savoir.

Lorsque que l'on conduit un projet, on va mobiliser des compétences, c'est-à-dire du savoir.

On va régulièrement transmettre du savoir (au client, au sein de l'équipe, en rédigeant des documentations).

On va également acquérir des expériences, ou des connaissances, que l'on transmettra à leur tour.

Il me paraît également important de vérifier quels sont les ressentis individuels face à l'acquisition de compétences.

Lorsque qu'on utilise ses compétences suffisamment longtemps pour être inconsciemment compétent, on peut accéder à une sensation de maîtrise qui rend l'exercice de son métier confortable et rassurant.

Confronté à une acquisition de compétences rapide et soutenue, cette personne pourra éprouver un sentiment de peur et se mettre à rejeter tout nouvel apprentissage.



Inversement, un autre collaborateur considèrera comme « routinier » le fait d'appliquer pendant longtemps des compétences acquises et n'aura de cesse d'en acquérir de nouvelles.



# 2

## **Le projet Un désir de changement**

La conduite d'un projet, qu'il se déroule dans le cadre professionnel, familial ou personnel, représente la mise en œuvre et la coordination d'énergies et de ressources pour passer d'un état présent que l'on veut faire évoluer à un état futur que l'on imagine préférable.

Si on voulait présenter le changement sous la forme d'une équation on dirait :

$\text{ETAT PRESENT} + \text{RESSOURCES} = \text{ETAT DESIRE}$
--

C'est l'aboutissement du projet qui va faire passer de l'état présent à l'état désiré, grâce aux ressources que sont les personnes qui sont impliquées dans le projet.

Quel est celui qui souhaite passer de l'état présent à l'état désiré ?

Il peut prendre de multiples noms selon que l'on se situe dans le cadre d'une relation thérapeutique, en management, en coaching ou encore dans une relation amicale.

Dans l'entreprise et dans la relation client fournisseur, celui qui s'inscrit dans un désir de changement, nous l'appellerons : **le client**.

Par la mise en œuvre et à la coordination des ressources (vos équipes) le client va passer d'un état présent qui ne le satisfait pas à un état futur plus correspondant à ses besoins et plus satisfaisant.

Nous sommes donc clairement dans un processus de changement qui va commencer par un recueil précis d'informations sur la situation actuelle et la situation souhaitée.

La PNL met à notre disposition de nombreuses techniques pour établir ce recueil d'informations, indispensable à toute démarche visant à accompagner le changement avec efficacité dans le respect des individus.

## Un projet pour résoudre un problème

---

Bien souvent, on entreprend un projet pour résoudre un problème.

Mais qu'est-ce qu'un problème ?

Je pense que ce que l'on qualifie généralement de problème est en fait la mesure d'un écart entre le résultat prévu et le résultat que nous constatons.

Dans ce cas, un problème matérialise la frange qui sépare le rêve de la réalité.

Lorsque la réalité est parfaitement conforme à notre rêve, nous en concluons qu'il n'y a aucun problème.

Par contre, si le résultat final s'écarte un tant soit peu de la représentation onirique que nous en avons, nous pouvons éprouver une gamme d'émotions, passant par la culpabilité, l'impuissance, la colère, ou encore l'injustice.

Face à ce constat, nous développons souvent un désir de changement pour passer de cet état insatisfaisant que nous qualifions de problème à un état futur satisfaisant, caractérisé par une mise en conformité de notre vision du résultat.

Comme souvent face à un problème, il n'y a pas de solution unique.

Plus on met en œuvre de solutions différentes, plus on a de chances d'obtenir un résultat satisfaisant.

Attention toutefois : si le résultat est très éloigné de notre imaginaire, il peut être souhaitable de vérifier si ce résultat présente de l'intérêt pour nous, et comment nous pourrions l'utiliser.

Dans ce cas, nous allons démarrer un nouveau projet qui va consister à nous adapter à ce résultat et à le valoriser dans le cadre de notre objectif.

Pour résoudre un problème vous avez donc deux solutions :

- 1°) Modifier le résultat pour le faire correspondre à votre vision de la réalité.
- 2°) Revoir votre perception du résultat et vérifier s'il peut être cohérent pour l'objectif que vous poursuivez.

La résolution d'un problème s'inscrit donc dans un processus de changement et le projet sera le trait d'union, le passage entre ces deux situations.

Celle que l'on veut quitter et celle dont on rêve et dans laquelle le résultat de nos actes ou de nos comportements est conforme à notre attente.

## **Pour changer, savoir d'où l'on vient et où l'on veut aller**

---

Dans cette phase que l'on pourrait également assimiler à la "Définition du cahier des charges", je vais vous parler d'une méthode que j'utilise régulièrement. Un des outils de la PNL qui s'appelle la technique du **SCORE**.

J'affectionne cette technique car elle offre une approche méthodique de la collecte d'informations. De plus je la trouve très respectueuse du client car elle centre la communication sur ses besoins. Enfin, elle nous place en position d'écoute objective.

J'utilise le **SCORE** lors du premier contact avec le client (ou lorsqu'une mise au point en cours de projet me semble nécessaire).

### **Le SCORE**

---

Le **SCORE** se décompose en 5 phases dont la première lettre formera le mot **SCORE**.

S : pour l'exploration de la Situation actuelle.

C : pour la recherche des Causes.

O : pour le travail sur l'Objectif.

R : pour chercher les Ressources nécessaires.

E : pour définir les Effets attendus.

Au cours de ces phases, deux d'entre elles vont vous aider à trouver des informations sur l'état présent, le S et de C, deux autres vont s'intéresser à l'état futur (ce que souhaite le client), le O et le E, et une s'intéresse aux ressources nécessaires pour passer d'un état à l'autre.

Il existe de multiples façons de mettre en œuvre la technique du **SCORE**.

Certains utilisent l'espace dans une pièce et matérialisent chaque étape en se déplaçant physiquement.

Certains prennent des notes en remplissant une feuille par phase.

Personnellement, en entreprise, dans ma relation avec les clients, ou avec les équipes, j'utilise le SCORE comme un guide et une méthode de questionnement.

**S : Situation actuelle.**

Dans cette phase, vous allez guider votre interlocuteur pour le faire s'exprimer sur le **contexte général**.

Pour cette partie ainsi que dans les autres phases du SCORE, utilisez beaucoup le **METAMODELE** pour obtenir les renseignements les plus précis possibles.

Les questions qui reviennent le plus souvent sont :

- Quelle est la situation aujourd'hui ?*
- En quoi est-elle insatisfaisante ?*
- Quels en sont les inconvénients ?*
- Quel est le problème ?*
- En quoi est-ce un problème ?*
- Depuis quand ce problème dure-t-il ?*
- Qu'est-ce qui s'est passé à cette date ?*

Par ce questionnement, le client va vous fournir quantité d'informations sur son désir de changement.

Durant cette phase, restez particulièrement attentif à la qualité de la communication avec votre interlocuteur.

La PNL met à notre disposition des outils pour établir et maintenir le « rapport », c'est-à-dire, la relation qui nous unit aux autres lorsque nous communiquons.

Par la synchronisation verbale, non verbale et para verbale, par la reformulation, vous créez un climat de confiance et de respect mutuel, préalable à une communication de qualité.

Ces techniques seront décrites au chapitre suivant.

En effet, durant cette phase, le client va être en contact avec la situation qu'il veut quitter, et il se peut qu'il soit affecté par ce souvenir.

C'est pourquoi il est important de veiller à la qualité de la « mise en scène » au cours cette phase.

Préférez un bureau clair, une table ronde.

Asseyez-vous de manière détendue, veillez à couper toutes sources de dérangement potentiel : téléphone (fixe et portable), Emails, sonneries diverses.

La communication peut être longue et difficile à établir dans certains cas.

Il suffit d'une seconde pour la rompre...

Si le rapport est établi, vous constaterez qu'inconsciemment votre interlocuteur va se caler sur votre posture, votre gestuelle, votre rythme de respiration et le ton de votre voix.

C'est le phénomène de synchronisation.

Lorsque nous sommes en confiance et que la communication est de qualité, il nous pousse à ce mimétisme inconscient qui renvoie à l'autre que nous sommes en parfait accord avec lui.

Si vous n'êtes que deux, tenez-vous de préférence à côté de votre interlocuteur, plutôt que face à lui. Le face à face peut être interprété comme une position d'affrontement, et mettre inconsciemment votre partenaire sur la défensive.

Après avoir exploré la situation actuelle, vous allez rechercher des renseignements sur les causes.

**C : Causes.**

Dans cette phase, le questionnement que vous utiliserez est destiné à vous renseigner sur :

*L'origine de cette situation.*

*Les personnes impliquées :*

*Qui est impliqué dans cette situation ? En quoi ces personnes sont-elles impliquées ? Quel est leur point de vue ? Quel est leur rôle ? En quoi leur rôle est (ou a été) important ?*

J'ai souvent observé que pendant cette phase, mes interlocuteurs s'expriment en termes de responsabilités, et font reporter les causes de la situation qu'ils vivent sur telle personne ou sur tel fournisseur défaillant.

Demandez-leur alors en quoi le comportement de cette personne ou de ce fournisseur a eu une influence sur la situation qu'ils vivent.

Afin de recueillir les renseignements les plus précis, invitez-les à se mettre dans la peau de la personne mise en cause :

« Si vous étiez dans la peau de (Monsieur X, Madame X, la société X), qu'auriez-vous ressenti dans pareille situation ? Et comment auriez-vous réagi ? »

En contact avec la situation questionnez-les sur les intentions positives de celui qu'ils jugent comme responsable.

« Restez encore un peu dans la peau de (Monsieur X, Madame X, la société X)... En quoi le fait de réagir de la sorte est important pour vous ? »

Puis mettez-les en contact avec leurs valeurs les plus profondes en leur posant la question suivante :

« Et lorsque vous (faites, dites) cela, qu'est-ce que ça vous apporte de plus important encore ? »

Durant cette phase, j'ai observé l'importance et la puissance des questions du méta-modèle pour faire la chasse aux processus de sélection, de distorsions, et en particulier de généralisation.

"On a toujours fait comme ça"	Qui est "on" ? Toujours vraiment toujours ? Que se passerait-il si on faisait différemment ?
"La comptabilité refusera"	Qu'est-ce qui vous fait dire qu'elle refusera ?
"Ils ne voudront jamais"	Qui sont "Ils" Ont-ils déjà accepté par le passé ? En quelles circonstances ?

Le méta modèle est un outil extrêmement puissant et incisif.

J'ai expérimenté que l'on devait être très vigilant pour conserver un rapport de qualité avec l'interlocuteur durant cette phase.

En effet les questions du méta modèle, si elles sont posées de manière trop "automatique", peuvent altérer ce rapport.

A ce stade, il m'est arrivé quelquefois d'en avoir terminé.

En effet, les phases de mise à jour de la situation actuelle et de recherche des causes ont pu clarifier la situation et le client n'a pas besoin de plus.

Il avait juste besoin de mettre à jour un certain nombre d'incompréhensions.

Il arrive régulièrement que le souhait de changement soit le plus fort et que vous passiez alors à la mise à jour de l'objectif.

## L'objectif Le carburant du changement

### O : Objectif

Je me suis rendu compte à de nombreuses reprises que, dans la relation client fournisseur, on ne s'intéresse que très peu à l'objectif du client.

Souvent c'est notre objectif personnel qui prend le dessus. Celui de vendre.

Cet objectif est sûrement très louable. Mais si l'on pose la question à celui dont l'objectif est de vendre :

■ « Est-ce que ça ne dépend que de toi ? »

Sa réponse sera probablement : "Non".

En effet, de mon point de vue, pour vendre il faut être deux : le fournisseur (celui dont l'objectif est de vendre) et le client (celui dont l'objectif avant d'acheter, est de trouver une solution à une situation qui ne le satisfait pas).

Pour atteindre son objectif de vente, le fournisseur a donc tout intérêt à bien connaître l'objectif de son client.

Une fois l'objectif du client mis à jour, le vendeur aura en sa possession une foule d'informations qui lui permettra de choisir et de mettre en œuvre la solution la plus adaptée au besoin de son client.

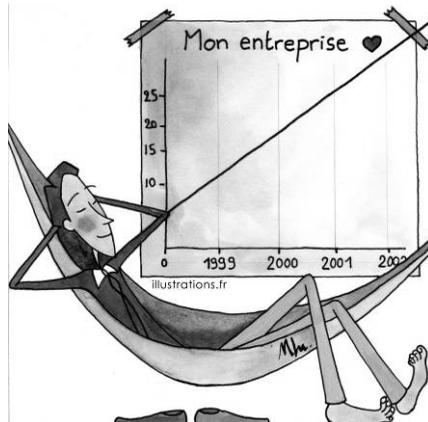
Pour cela, la PNL met à notre disposition un puissant outil de définition de l'objectif.

Nous avons vu que dans le processus de changement on passe d'un état présent insatisfaisant à un état désiré que l'on imagine plus satisfaisant.

La mise à jour de ce projet de changement se fait à l'aide d'un protocole de questionnement précis.

1°) Que souhaitez-vous ?

Les premières questions destinées à mettre à jour l'objectif portent sur ce souhait de changement :



*Que souhaitez-vous ?  
Que voulez-vous obtenir ?  
Que voulez-vous changer ?  
Qu'est-ce que cela vous apportera ?  
Qu'est-ce que vous avez déjà tenté pour changer ?*

2°) Est-ce que ça ne dépend que de vous ?

Puis vous vous intéressez au rôle de votre interlocuteur (une personne ou un groupe de personnes), en cherchant à savoir si l'atteinte de cet objectif ne dépend que de lui.

En fait j'ai rarement observé que, dans la relation client fournisseur, l'atteinte de l'objectif ne dépendait que du client.

Dès lors il est important de définir ce qui dépend uniquement du client.

*Dans ce projet,  
Quel est votre rôle ?  
Qu'est-ce qui dépend de vous ?  
Qui décide ?*

Vous savez alors quel rôle notre interlocuteur va jouer dans l'atteinte de cet objectif : un rôle de décideur, un rôle de conseil, un rôle d'intermédiaire, un rôle de prescripteur...

Ce questionnement est d'autant plus important qu'il met votre interlocuteur en valeur.

3°) A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

Vous allez ensuite définir les critères d'un objectif atteint.

Nous avons tous notre propre vision du monde, et notre propre interprétation des événements.

Il est alors primordial de comprendre comment notre client se représente la notion d'objectif atteint.

S'affranchir de cette phase est aller d'après moi au devant de nombreux litiges.

En effet, en cas de désaccord, vous aurez votre propre vision de cet objectif atteint, le client aura la sienne et chacun va défendre ses positions car chacun appliquera son modèle du monde et sera affecté par les critiques de l'autre.

Si vous savez avant le début du projet comment le client se représente l'objectif atteint, vous avez toutes les chances de le satisfaire.

Cette fois les questions seront :

*A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?*

Ou dans une relation client fournisseur :

■ *A quoi saurez-vous que nous avons satisfait à vos demandes ?*

De manière à renforcer le contact avec l'objectif atteint, vous pouvez faire s'associer votre interlocuteur avec l'objectif atteint.

■ *A la fin du projet, il y aura peut-être une belle cérémonie, une fête, vous y participerez...*

De manière à mettre le client en contact avec la satisfaction de l'objectif atteint, il est très important de l'inciter à se placer dans la situation :

■ *Alors, maintenant imaginez ...  
Nous sommes dans quelques mois et notre projet est terminé... Que se passe-t-il ?  
Que voyez-vous ?  
Que ressentez-vous ?*

4°) Qu'est-ce que ce projet vous apportera de plus important encore ?

En ayant présent à l'esprit que la détermination de l'objectif est un élément primordial de la motivation, vous allez questionner le client pour le mettre en contact avec ses valeurs les plus profondes.

Cette technique très puissante va augmenter significativement sa motivation.

Pour comprendre ce mécanisme, je vous propose un petit dialogue.

*Q: Qu'est-ce que la réussite de ce projet va vous apporter personnellement ?*

*R: La participation à un projet innovant.*

*Q: Dans le fait de participer à un projet innovant, qu'est-ce qui est très important pour vous ?*

*R: La satisfaction d'avoir bien fait mon travail.*

*Q: Très bien, et le fait de bien faire votre travail, ça vous apporte quoi de plus important ?*

*R: L'estime de moi.*

*Q: L'estime de vous, parfait, et l'estime de vous, qu'est-ce que ça vous apporte d'important ?*

*R: Rien ... C'est super !*

A ce stade, il y a de grandes chances que votre client soit en contact avec l'une de ses valeurs fondamentales, et vous ne pourrez pas monter plus haut. Il y a aussi de grandes chances qu'il soit en contact avec une motivation extrêmement forte.

5°) Y aurait-il des inconvénients à réaliser cet objectif ?

Dans un processus de changement, on souhaite passer d'un état qui ne nous satisfait plus à un autre dont on pense qu'il va nous satisfaire.

Toutefois, dans l'état actuel, il y a peut-être des choses à conserver.

Nous ne connaissons pas l'état souhaité. Il nous attire par la représentation que nous nous en faisons, mais il peut également avoir des inconvénients.

Il est donc indispensable dans le processus de mise à jour de l'objectif, de vérifier si le client est prêt à s'engager dans le projet (ou dans le processus d'achat).

Il m'est déjà arrivé de voir des clients convaincus de vouloir acheter mais empêchés inconsciemment de passer à l'acte par un grand nombre de raisons.

Cette phase encore appelée « vérification de l'écologie » est destinée à mettre à jour les raisons qui pourraient empêcher la réalisation du projet.

Une fois cette phase terminée, il est possible de changer d'objectif, ou

d'intégrer à l'objectif des modifications en fonction de ce que nous avons découvert.

Au cours de cette phase, le questionnement va porter sur les avantages à conserver la situation présente :

*Qu'y a-t-il de bon dans la situation présente ?  
Quels seraient les avantages à la garder telle quelle ?  
Que souhaitez-vous conserver de la situation présente ?*

Puis vous questionnez sur les inconvénients à changer (donc à atteindre son objectif) :

*Pourrait-il y avoir des inconvénients à changer ?  
Pour vous ?  
Pour les autres (votre entourage, vos collègues ...)*

Poser la question des inconvénients de réaliser un projet face à une personne qui vient spontanément pour acheter ou réaliser un projet peut paraître saugrenu.

D'abord rien de prouve qu'elle vienne spontanément. En entreprise, on exécute souvent des directives dont on n'a pas l'initiative.

De plus vous devez toujours vous poser cette question : s'il n'y a aucun inconvénient à réaliser ce projet ou cet achat, pourquoi ne l'a t-il pas encore fait ?

A la fin de ce processus, vous ferez reformuler son objectif au client.

Il me paraît très important que ce soit le client qui énonce son objectif, car il va s'associer à la satisfaction que lui procure cet objectif.

## Un objectif bien formulé Pour un maximum de motivation

Veillez particulièrement à ce que l'objectif soit :

Formulé de manière positive :

Qu'il décrive ce que le client veut (pas ce qu'il ne veut pas ou plus).  
Il arrive régulièrement que le client décrive ce qu'il ne veut plus.

*Je vous préviens, je ne veux plus de ces pannes à répétition.  
Je ne veux plus de ces délais de livraison non tenus.*

Face à ces formulations, vous répondez inmanquablement :

*Parfait, que voudriez-vous à la place ?*

Pour que l'objectif s'exprime en termes positifs.

*Je veux un produit fiable, livré dans les délais prévus.*

Exprimé à la 1ère personne du singulier :

Comme vous demandez à votre interlocuteur d'énoncer son objectif à la première personne du singulier, il va inconsciemment renforcer son association avec l'objectif et par là même en ressentir les effets agréables et positifs.

Clair, précis, évaluable : un objectif doit être extrêmement clair et précis, et les différents protagonistes du projet doivent s'être mis d'accord sur les mots employés.

Contextualisé (dans le temps, dans l'espace) : l'objectif doit être défini avec des dates, des délais, des lieux.

*Le projet va débuter en Mai 2007 pour se finir en Septembre 2007, date à laquelle, nous ferons la réception du projet dans les locaux de notre Agence de Paris, en présence du comité de direction. Ce projet devra être conforme au cahier des charges validé en Février 2007.*

Réalisable : Un objectif est fait pour être atteint. Si l'objectif n'est pas réalisable, il est préférable d'en changer pour un autre qui pourra être réalisé. Cela ne veut pas dire que le premier ne pourra pas être atteint, mais pas tout de suite, pas avec les ressources dont on dispose.

**E : Effets.**

J'ai expérimenté qu'il était important de parler des effets attendus par la réalisation du projet.

Posez la question à votre interlocuteur :

*Lorsque ce projet sera terminé,  
Qu'est-ce qui sera différent ?  
Qu'est-ce que ça va vous apporter ?  
Qu'est-ce qui va changer pour vous ?*

Pour répondre à cette question, la personne va imaginer la situation, elle va voir, entendre, ressentir, ce qui se passera selon elle lorsque le projet sera terminé.

En imaginant cette situation, elle va la vivre en en ressentant tous les effets positifs.

Cela va renforcer son envie, sa motivation pour atteindre son objectif.

**R : Ressources**

Afin de passer de l'état présent à l'état désiré (celui défini par l'objectif que nous avons mis à jour), il faudra ajouter les ressources nécessaires.

La PNL nous apprend à mobiliser les ressources qui sont en nous. Dans le cadre de la conduite de projets, nos propres ressources vont être très utiles.

Les ressources des membres de votre équipe seront également indispensables.

C'est pourquoi, il est utile de les mobiliser et de les mettre à la disposition d'un autre objectif : celui de l'équipe qui va réaliser le projet.

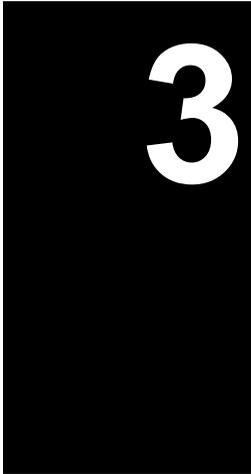
En matière de gestion de projet, il existe alors un autre objectif, indissociable de celui du client, c'est l'objectif de celui qui réalise le projet. (Une personne seule ou une équipe).

Il n'est pas nécessaire que les objectifs soient les mêmes. C'est à mon avis

rarement le cas. Par contre, il me semble très aidant d'avoir pris le temps, avant d'entreprendre le projet, de mettre à jour l'objectif de celui (ou ceux) qui vont réaliser le projet.

Cette réflexion vaut également pour la vente. Pour bien vendre, il est important que le vendeur connaisse son propre objectif.





# 3

## **La réalisation du projet.**

## Avant de commencer soyez clairs et précis



### Le cadrage

---

Le cadrage consiste à définir précisément les phases :

- D'un projet
- D'une réunion de suivi
- D'un entretien.

Le but du cadrage est de rassurer en donnant des éléments de réponse aux interlocuteurs.

Dans une réunion le cadre portera sur

- Le thème de la réunion
- Les horaires
- Les conditions matérielles
- Les participants.

Le cadrage peut être succinct :

Exemple de cadrage au début d'une réunion:

*Bonjour,*

*Je suis ravi de vous accueillir pour cette réunion destinée à faire le point sur la phase 3 du projet pour notre client de Paris.*

*Il est 9H. A la fin de notre réunion à 12H, je souhaite que nous ayons pris des décisions sur les achats à réaliser ainsi que sur les plannings des équipes.*

*Pendant cette réunion, chacun présentera l'avancement de ses travaux.*

*Nous ferons une pause vers 10H30.*

*A l'issue de cette réunion nous irons déjeuner tous ensemble.*

La vocation du cadrage est de rassurer, et de donner le maximum de précision.

Un bon cadrage rendra une réunion plus efficace puisque les participants seront concentrés sur le sujet, débarrassés de leurs inquiétudes et des questions liées à l'organisation.

De la même façon, dans la relation avec le client, le cadrage est une phase à privilégier.

J'ai observé qu'un mode de communication clair et précis avec le client, crée le même cadre rassurant et que les réunions se tiennent avec plus de sérénité.

En s'en tenant aux faits, on limite la possibilité d'interprétation. (Sachant que l'interprétation du client sera peut-être différente de la vôtre).

Dans la réalisation d'un projet, le cadrage est primordial. Il va rassurer le client sur la manière dont le projet va se dérouler.

Le cadrage fait écho à la célèbre maxime :

■ *Je dis ce que je fais, je fais ce que je dis.*

La phase de cadrage consiste à dire ce que l'on va faire.

C'est un engagement vis à vis du client sur la manière dont le projet va se réaliser.

S'il a l'avantage de rassurer, le cadrage vous pousse également à tenir vos engagements, c'est-à-dire concrètement à faire ce que vous aurez dit.

Cet engagement pris auprès du client est la garantie d'une pression raisonnable lors de la phase de réalisation du projet.

En effet, si le cadrage est bon et que le client est rassuré, il n'a aucune raison de harceler le fournisseur.

Par contre, s'il est inquiet, il va transmettre cette inquiétude et ses doutes, en questionnant le fournisseur.

Il s'installe une relation de stress, rarement compatible avec la sérénité indispensable à la réalisation du projet.

## Apprenez à écouter

Ecouter... Un exercice difficile pour certains, surhumain pour d'autres, naturel chez vous peut-être.

Il semble que nous ne soyons pas tous égaux devant « l'écoute ».

Faites l'expérience suivante : au cours d'une réunion, fixez-vous comme objectif d'être uniquement observateur. Ne dites rien... Observez. Soyez attentif au moindre détail, observez le comportement de chacun des participants.

Que voyez-vous ? Qu'entendez-vous ? Les participants s'écoutent-ils ?

Font-ils un pas vers l'autre pour comprendre ce qu'il dit ?

Posent-ils des questions pour obtenir des renseignements supplémentaires ?

Certains le font, bien sûr. Mais j'ai souvent participé à des réunions au cours desquelles, chacun cherchait à présenter sa vision, son modèle sans faire beaucoup de cas de l'opinion des autres.

Il existe une expression qui illustre bien ce que je veux dire c'est : « Je voudrais rebondir sur ce que Pierre vient de dire ».

Rebondir, c'est ce que nous faisons souvent en réunion. Le discours de l'autre n'est qu'un tremplin pour nos propres idées.

Lorsque j'écoute, je m'enrichis de la vision des autres. Je suis alors beaucoup mieux informé. Je connais ma vision du sujet et celle de l'autre.
---

Lorsque vous écoutez, vous renvoyez à votre interlocuteur une attitude d'intérêt et de respect.

Si on accepte l'idée que certaines personnes ont une capacité à écouter, et que l'on peut modéliser les comportements pour les reproduire, alors on peut apprendre à écouter.

C'est ce que les créateurs de la PNL ont fait. Ils se sont rendu compte que, chez les personnes développant de grandes capacités d'écoute, certains comportements revenaient souvent.

### La synchronisation

En observant des centaines de personnes en situation de communication efficace, ils se sont rendu compte qu'inconsciemment nous avons tendance à adopter des postures et des attitudes similaires.

Observez deux personnes qui sont visiblement comme on dit « sur la même longueur d'onde ».

Vous avez peut-être remarqué qu'elles croisent les bras et décroisent les bras au même moment, qu'elles sont assises toutes deux bien droite sur leur chaise, ou au contraire le dos collé au dossier.

C'est un phénomène que l'on trouve chez les personnes qui sont « en phase », en accord.

Ce gestuel inconscient renvoie à votre interlocuteur un signe de parfaite entente, de compréhension, et d'appartenance à un monde commun.

En vous synchronisant, vous créez un climat de confiance propre à une bonne communication.

Attention, se synchroniser ne veut pas dire « singer ». Une pratique trop scolaire de cette technique sera bien sûr remarquée. Entraînez-vous avec une personne de votre entourage, et synchronisez-vous dans un premier temps sur les postures les plus caractéristiques.

Après quelques temps d'entraînement, la synchronisation sera un réflexe et vous ne vous en apercevrez plus.

### **Une synchronisation réussie.**

Après un moment consacré à vous synchroniser sur votre interlocuteur, lorsqu'il vous semble que vous avez créé un climat de confiance, faites l'expérience suivante : changez de position. Si vous aviez les bras croisés, décroisez-les.

Observez... Si l'autre décroise les bras, c'est que le rapport est établi et que vous pouvez « conduire ».

Comme lors d'une danse, le terme « conduire » indique que vous avez créé ce climat de confiance propice à une communication efficace. Vous avez donné à l'autre le signe que vous êtes prêt à entrer dans son univers et à le laisser

entrer dans le vôtre.

Il existe plusieurs niveaux à la synchronisation. La synchronisation verbale, non verbale et para verbale.

Nous venons de parler de la synchronisation non verbale (les attitudes, les postures). Il est également possible de se synchroniser sur le rythme et le ton de la voix (le para verbal), et sur le vocabulaire (verbal).

### La reformulation

---

J'entends souvent décrire la reformulation comme une technique qui consiste à résumer le propos de l'autre avec nos propres mots.

En PNL, l'approche est assez différente, puisque la reformulation consiste effectivement à reprendre ce que l'autre vient de dire, mais avec **SES** mots.

En effet, comme chacun a sa propre vision du monde et le décrit avec ses mots, mes mots ne vont pas forcément avoir la même signification pour mon interlocuteur.

Dès lors, si mon objectif est de créer un climat de confiance, favorable à une communication de qualité, il semble plus efficace d'utiliser son référentiel que le mien.

### Le tri sur l'autre

---

Nous traitons ici de techniques destinées à favoriser l'écoute, afin de s'enrichir des informations que nous offre la personne avec laquelle nous communiquons.

Nous ne sommes pas là pour imposer notre vision du monde. Ce ne doit pas être notre objectif.

Au contraire, ce que nous cherchons, c'est à la rencontrer sur son terrain. Entrer dans son univers pour mieux la comprendre.

Le tri sur soi consiste à trier les informations selon nos propres filtres, nos propres valeurs, nos propres expériences, et d'argumenter pour tenter d'imposer consciemment ou inconsciemment notre vision, nos valeurs, notre jugement.

En pratiquant le « tri sur l'autre », on cherche à donner du sens en utilisant des perceptions qui ne nous sont pas familières, et qui échappent à nos propres filtres. On dispose alors d'une information « à la source », très pure puisqu'elle nous parvient directement.

Les techniques que nous venons d'aborder sont de fabuleux outils pour développer une communication efficace et extrêmement respectueuse des autres.

Lorsqu'on arrive à ce résultat on dit que l'on a établi « Le rapport ».

## Puis mettez-vous d'accord

Trouver un cadre commun.

En conduisant des projets, j'ai souvent été confronté à des visions différentes des équipes en charge de la réalisation des projets et celle du client.

Il est alors indispensable de faire le même travail de définition d'objectif pour le client ainsi que pour les membres de l'équipe qui va mener le projet.

Dans certains cas, vous ferez même une recherche d'objectif individuel pour chaque membre votre l'équipe.



Si pour le client, la réalisation du projet représente la ressource nécessaire pour passer de l'état présent à l'état désiré, pour l'équipe, la réalisation du projet s'inscrit également dans un processus de changement.

La réalisation du projet est un acte de création qui va faire passer celui (ou l'équipe) qui le réalise d'un état présent dans lequel le projet n'existe pas à un état futur dans lequel le projet existe.

Les questions pour la mise à jour de l'objectif seront les mêmes que pour le client.

1°) Que souhaitez-vous en réalisant ce projet ?

Les réponses peuvent être de diverses natures :

*Satisfaire le client*  
*Faire progresser l'entreprise*  
*Valoriser notre travail.*

2°) Est-ce que ça ne dépend que de vous ?

Dans le cadre d'un projet n'impliquant qu'une seule personne, la réponse sera probablement « oui ».

Dans le cadre d'un projet mené en équipe, il est important de définir ce qui ne dépend que de votre équipe (en dehors des contingences matérielles, d'investissements, de recrutements).

Il est également important de définir pour chaque membre de votre équipe ce qui ne dépend que de la personne.

3°) A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?

Il est important de "croiser" la représentation de l'atteinte de l'objectif de votre équipe avec celle exprimée par le client.

Cette phase me paraît fondamentale.

En effet, la vision du client et celle de votre équipe peuvent être très éloignées.

Autant que possible, ce partage gagne à être fait en présence du client.

Il est alors possible par un questionnement approprié et en utilisant le méta-modèle, que le client exprime sa vision du projet terminé et que votre équipe puisse partager avec le client sa vision de la réussite.

4°) Qu'est-ce que ce projet vous apportera de plus important encore ?

Pour que le projet réussisse, ceux qui le réalisent doivent y trouver une motivation. En remontant vers les valeurs les plus fortes, vous allez mettre l'ensemble des membres de l'équipe en contact avec des émotions puissantes et positives.

Au sein d'une équipe, les valeurs adoptées peuvent venir de l'entreprise; par exemple : le sens du client, la performance.

Si votre équipe est constituée depuis longtemps, elles peuvent venir du manager ou d'expériences vécues en commun.

Par exemple, la solidarité, l'innovation, la réactivité.

Par le questionnement que nous avons décrit pour le client, vous allez remonter vers les valeurs les plus fortes et les plus importantes pour l'équipe.

L'intérêt de monter dans l'échelle des valeurs est que plus on monte et plus on a de chances de trouver de "grandes valeurs" comme l'estime de soi, le bonheur.

En faisant en parallèle ce travail avec le client et l'équipe en charge du projet, on a de grandes chances de découvrir que l'un et l'autre poursuivent un objectif commun.

5°) Y aurait-il des inconvénients à réaliser cet objectif ?

Là encore, il est important d'évoquer cette question.

Car il est possible que la réalisation pose un problème consciemment ou non pour un des membres de votre équipe.

Si la réponse est non et pour être sûr qu'il n'y ait aucun problème, vous pouvez formuler la question de la façon suivante :

■ *Et s'il devait y en avoir un, quel serait-il ?*

En faisant "comme si", vous faites appel à l'imaginaire et vous pouvez faire émerger des freins inconscients à la réalisation du projet.

Une fois l'objectif de votre équipe mis à jour, vous allez vérifier qu'il est compatible avec celui du client.

Il est en effet possible que les deux soient opposés.

Vous pouvez vous trouver en présence d'une équipe dont l'objectif est de réaliser le projet avec un très haut niveau de qualité, dans les règles de l'art, alors que l'objectif du client est d'obtenir des délais de réalisation très courts pour une solution à court terme qui aura une durée de vie limitée.

Cette divergence aurait à mon sens pu être mise à jour dans la définition de l'objectif.

A la question :

■ *A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?*

Le client peut répondre :

■ *Le projet aura été livré dans les temps, il correspondra à ce que nous voulons faire en attendant la solution définitive.*

L'équipe, elle, pourrait dire :

■ *Nous aurons réalisé le projet sur la base d'un cahier des charges précis et validé par les meilleurs bureaux d'étude garantissant ainsi que notre réalisation est conforme aux normes les plus rigoureuses en la matière.*

Cette divergence aurait également pu être détectée en posant la question :

■ *Y aurait-il des inconvénients à réaliser cet objectif (c'est-à-dire à réaliser le projet tel que le client le conçoit ?)*

Vous auriez pu avoir des réponses telles que :

■ *Nous allons travailler sous pression... Nous ne pourrions pas faire de la qualité... La réalisation ne sera pas pérenne...*

Un projet qui démarrerait comme ça n'aurait à mon avis que peu de chances de réussir.

Devant la mise à jour d'une telle vision divergente, il serait urgent de faire quelque chose.

Vous pourriez refaire une réunion avec le client, pour rediscuter des points de divergences. C'est possible mais devant le constat que "toujours plus du même effet donne toujours plus du même résultat", je vous proposerai de faire autre chose...

Demander à votre équipe de "se mettre dans la peau du client".

## L'imagination Une alliée précieuse

La formulation "Comme si".

Se mettre "dans la peau du client", c'est faire "comme si".  
Je propose souvent à mes interlocuteurs de faire "comme si".

Faire "comme si" permet d'expérimenter la situation et d'en ressentir les sensations.

Dans la définition de l'objectif, lorsque vous posez la question

■ *A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?*

Il est possible que la personne ait du mal à répondre.  
Proposez-lui alors :

■ *Imaginez que votre objectif est atteint:  
Que voyez-vous ?  
Que ressentez-vous ?  
Qu'entendez-vous ?*

Pour répondre, la personne va devoir se placer dans la situation. Elle va alors ressentir ce qui s'y passe.

Notre cerveau ne fait pas de différence entre le réel et l'imaginaire. On peut donc ressentir ce que nous imaginons avec la même intensité que si nous le vivions réellement.

Partant de ce constat, le fait de faire "comme si" devient un instrument puissant de motivation.

Ne nous est-il pas arrivé de nous réveiller transpirant après un cauchemar ?  
Notre corps a bien réagi à quelque chose imaginé par notre cerveau.  
Ne vous arrive-t-il pas souvent de repenser à une situation agréable, et d'en sentir physiquement les caractéristiques ? Ressentir la température du lieu, des odeurs s'il y en a, entendre des sons ?

Le “comme si dans la vente”.

Lors d'un processus de vente, utilisez également le “comme si”, en suggérant à votre client :

*Imaginons, Vous avez signé ce contrat avec nous et nous commençons à travailler pour vous,  
Que se passe-t-il ?  
Pouvez-vous voir ce qui change ?  
Y a-t-il quelque chose que vous puissiez entendre ?  
Ou ressentir ?*

Si le client expérimente cette situation qui n'existe pas encore, il aura envie de la rendre réelle en signant le contrat.

Dans la formulation de la question, laissez volontairement le choix. Que voyez-vous ? Que ressentez vous ? Qu'entendez-vous ?

Cela permet de ne pas influencer votre interlocuteur qui a certainement une manière privilégiée d'appréhender son environnement : par la vue (visuel), par les sons (auditif), ou par le contact physique (kinesthésique).

Si vous avez observé finement votre interlocuteur, vous aurez probablement pu déterminer sa façon privilégiée d'appréhender son environnement. Vous lui aurez proposé spontanément de vous décrire ce qu'il voit (s'il est plutôt visuel), ce qu'il entend (s'il est plutôt auditif), ce qu'il ressent (s'il est plutôt kinesthésique).

Partant du constat qu'imaginer les situations permet d'en ressentir les effets, si vous vous mettez à la place du client, vous allez ressentir ce qu'il ressent. Vous allez donc vous enrichir de toutes ces sensations.

A l'issue de cet exercice, vous serez d'autant plus riche que vous aurez additionné votre propre ressenti à celui que vous aurez découvert en vous mettant à la place du client.

## Changez de place Pour voir autrement

---

Le changement de position (ou se mettre dans la peau de l'autre) est un exercice passionnant que l'on peut utiliser dans les situations confuses, pour les résolutions de conflits, ou tout simplement pour vérifier comment passe sa propre communication.

### Être “associé”.

Une des clés de la réussite est d'être “associé” à la situation.

Décréter que l'on est dans “la peau du client” ne suffit pas.

C'est pourquoi il est nécessaire d'accompagner la personne (ou le groupe) pour vivre et ressentir pleinement la situation.

Pour aider une personne à s'associer, il est souhaitable de connaître la manière dont elle appréhende son environnement, sinon on risque d'être peu efficace.

Vous allez alors la questionner pour renforcer son implication dans la scène.

Imaginons que votre interlocuteur soit plutôt visuel, pour l'associer pleinement à la situation vous pourrez lui dire :

*Vous êtes donc Mr Dupont (le client), que souhaitez-vous voir quand votre projet sera terminé ?*

*Comment aurez-vous une vision claire de la fin du projet ?*

*Voyons comment préciser tout cela.*

*Pouvez-vous me décrire ce que vous voyez ?*

Ces questions vont permettre à la personne de s'associer en regardant la situation avec ses yeux. La demande étant renforcée par des prédicats visuels.

Une fois que la personne est dans la peau du client et qu'elle est associée, vous allez pouvoir reprendre des parties de la définition de l'objectif.

Si je reprends l'exemple exposé plus haut sur la divergence entre la vision du client qui souhaite des délais de réalisation très courts et l'équipe qui souhaite s'attacher à la qualité de la réalisation, vous questionnerez le membre de l'équipe "dans la peau de client" sur ce qu'il pense des délais de réalisation.

■ *En ce qui concerne les délais, que voyez-vous ?*

Étant totalement associé à la situation, les réponses qu'il va alors vous donner seront chargées des émotions liées à la situation vécue. La personne va ressentir la situation, elle va la vivre, et donc s'en forger une expérience qui va la marquer.

A l'issue de cet exercice, il est intéressant de regarder la situation d'une position neutre, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble de la position du client et de celle de l'équipe.

Comme l'équipe est en possession d'informations provenant de sa propre perception, plus celles provenant de la position du client, j'ai régulièrement observé qu'elle intégrait le point de vue du client dans la réalisation du projet.

## **Le retour d'information un passage incontournable**

### **Le « feed-back »**

Au cours de la réalisation du projet, les occasions d'avoir des informations en retour ne manquent pas.

Il me paraît important d'organiser ce retour, ou encore ce « feed-back » et pourquoi pas de le formaliser.

Le feed-back est l'occasion de s'enrichir des observations des autres (dans le cadre de projets en entreprise, les autres sont les clients, ou les membres de l'équipe).

Les différents feed-back vont jalonner le projet et permettre de mettre en œuvre des actions correctrices.

Je distinguerai deux types de feed-back

- Celui du client vers l'équipe
- Celui du manager vers l'équipe.

### **Les caractéristiques du feed-back.**

Un bon feed-back doit porter sur un certain nombre de points positifs, quelques points de progrès et finir sur une conclusion positive et encourageante.

Pour être efficace, votre feed-back doit porter sur des faits observables et modifiables.

Le nombre de points doit être limité, tant sur les points positifs que sur les points de progrès (trop de points peut rendre le feed-back confus).

De manière à respecter ces critères, il peut être utile d'organiser un peu le feed-back avec le client.

Un questionnaire adapté peut guider le client en l'amenant à s'exprimer sur les points qu'il apprécie dans la réalisation du projet (on lui demande des

exemples précis), puis sur deux ou trois points qui d'après lui devraient progresser (toujours avec des exemples), et enfin une conclusion sur sa perception globale du projet et de sa réalisation.

Ce type de feed-back peut permettre de réorienter la réalisation d'un projet.

En nous donnant du feed-back, le client nous remet en mémoire son objectif.

Lorsque vous faites un feed-back vers vos équipes, le processus est identique. Vous allez choisir deux ou trois faits précis qui sont particulièrement réussis et vous allez expliquer en quoi vous considérez que ces points sont très positifs. Ainsi votre équipe saura précisément ce que elle fait bien et dans quelles situations.

Suit la phase durant laquelle vous exposez deux ou trois points sur lesquels vous pensez que votre équipe peut progresser.

Il est important de noter que c'est vous qui pensez que ces points sont des points de progrès. Il s'agit donc de votre vision du monde (ou du projet). Rien ne dit qu'il s'agit de la vérité.

Il est donc important que ces points soient proposés avec beaucoup de respect, car ils peuvent heurter la personne qui les reçoit.

Afin qu'elles soient accueillies avec bienveillance, vous prendrez soin d'étayer ces propositions par les exemples précis et placés dans le contexte.

Plus vous mettez de concret, moins vous laissez de place à l'interprétation.

C'est d'autant plus important que c'est l'interprétation que nous faisons de nos perceptions qui génère nos émotions.

A partir de ces émotions, nous allons développer les comportements que nous jugeons appropriés.

Enfin, vous prendrez soin de terminer votre feed-back par une conclusion globale positive, sur la conduite du projet ou sur une des phases qui vient d'être réalisée.

Il est important de terminer sur cette conclusion positive. Même si la situation est très tendue.

Il est toujours possible de trouver quelque chose de positif.

Attention : Il arrive que le feed-back soit mal perçu car il peut générer des sensations négatives chez celui qui le reçoit.

J'ai souvent observé des craintes à entendre le feed-back.

Cela est peut-être dû au fait que, lorsque l'on donne du feed-back, on ne parle généralement que des points négatifs.

J'ai également observé que dans notre culture, on a souvent tendance à négliger de parler des points positifs pour venir tout de suite aux points de progrès (qui sont souvent présentés comme négatifs).

Lorsqu'on évoque à quelqu'un une situation négative, pour se la représenter, son cerveau va l'expérimenter.

Pour cela elle va faire « comme si », et s'associer à la situation et ressentir les émotions négatives qui l'accompagnent.

J'ai appris que « les limites sur lesquelles nous butons ne sont généralement pas dans le monde mais dans la représentation que nous en avons ».

Si on parle à quelqu'un de ses limites, il va se les représenter et risque fort de buter dessus.

## Quand ça ne fonctionne pas comme vous voulez

---

### La notion d'échec

---

Dans ma vision du monde, la notion d'échec n'existe pas.

Nos actes produisent des résultats, et ces résultats sont plus ou moins aidant pour atteindre nos objectifs.

Si vous ne savez pas quel objectif vous poursuivez, vous ne pouvez pas dire si les résultats que vous obtenez sont des réussites ou des échecs.

Si l'objectif d'un collaborateur est, pour des raisons conscientes ou inconscientes, que le projet n'aboutisse pas, alors tout ce que vous prenez pour des échecs, sera autant de réussites pour lui.

Un fois de plus il est indispensable de découvrir l'objectif de celui qui produit une action.

Le feed-back vous donne de précieuses informations sur ce qui fonctionne et sur ce qui ne fonctionne pas dans la réalisation de votre projet.

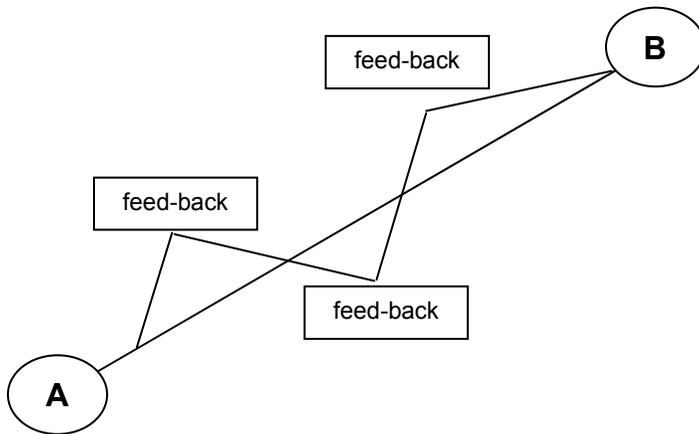
La ligne droite est sans doute le chemin le plus rapide pour joindre deux points.

Dans la conduite d'un projet, j'ai rarement observé que l'on puisse avancer sans jamais faire le moindre détour.

Lorsque quelque chose ne fonctionne pas comme prévu, il est préférable d'ajuster votre comportement pour faire autre chose.

Vous avancez ainsi comme un voilier qui, pour remonter au vent, « tire des bords », en ajustant votre comportement et votre communication sans jamais pour autant vous détourner de votre but et de votre objectif.





### Faites autre chose

---

Dans une situation qui ne donne pas satisfaction, faites autre chose.

Si ce que vous avez déjà tenté n'a pas fonctionné, refaire la même chose a de fortes chances de donner le même résultat.

Faire quelque chose de différent a selon moi un double intérêt :

- Vous allez surprendre votre interlocuteur.
- Vous allez vous surprendre vous-même.

En changeant de comportement, vous faites quelque chose que l'on n'attend pas de vous.

Si votre comportement habituel en réunion est d'être très stressé et très vif, et si ce comportement ne donne pas les résultats attendus, adoptez la fois suivante un comportement très calme et détendu (en restant bien sûr attentif à vos interlocuteurs). Observez le résultat.

Vous risquez également de vous surprendre vous-même.

Tout comme les personnes avec lesquelles vous communiquez, et qui apprennent à vous connaître, vous vous connaissez, et vous connaissez vos propres réactions. Votre comportement est régulièrement sous le contrôle de mécanismes inconscients, mis en place et renforcés par vos expériences.

En changeant de comportement, vous substituez à ces comportements réflexes, un comportement réfléchi et adapté à la situation. Vous êtes alors

centré sur le moment présent, en contrôle de vos propres réactions et des résultats qu'elles produisent sur les autres.

### Soyez « souple » et « flexible »

Lorsqu'on navigue vers la réussite, on est donc en permanence en train de changer de cap. En train d'opérer de micro changements en fonction de nos expériences et du retour des autres.

Ces changements d'attitude seront très faciles à accepter et à mettre en œuvre si vous vous entraînez à être souple et flexible.

La flexibilité est selon moi une des attitudes les plus aidantes lors de la conduite de projets.

La flexibilité, c'est découvrir que les choses ne sont pas figées, que la vérité est aussi chez les autres, que si les autres agissent comme ça, ils ont une bonne raison de le faire et que cette « bonne raison » est positive pour eux.

C'est découvrir que tout le monde ne voit pas le monde comme vous.

C'est découvrir que dans des situations différentes, ce qui a fonctionné par le passé peut ne plus fonctionner.

Voilà selon moi ce qu'est être flexible.

Certains pensent qu'être flexible pourrait se traduire par la perte de son identité, le renoncement de soi et l'acceptation sans condition du modèle du monde des autres.

Je ne le pense pas. Le capitaine du bateau qui remonte au vent en zigzaguant pour tirer des bords, conserve son objectif de rejoindre sa destination. Par contre il a expérimenté qu'en voulant choisir la ligne droite face au vent, ses voiles faseillent et son bateau recule.

Etre flexible, c'est être plus riche, en découvrant d'autres manières de penser et de résoudre les problèmes. En conservant toujours en point de mire l'objectif que l'on s'est fixé.

## Le rapport au temps La notion de délai

La conduite d'un projet est toujours associée à des notions de délai et le rapport au temps est omniprésent.

Une des premières questions que pose le client est :

■ *Pour quand pouvez-vous le faire ?*

Il est souvent impossible de répondre à cette question sans rien savoir du projet à réaliser.

Il est pourtant des domaines pour lesquels la réponse est possible.

Lorsque le produit que le client achète est déjà fabriqué et que le vendeur l'a en stock.

Dans ce cas le passage à l'état désiré par le client est instantané.

Dans les autres cas, il faut ajouter la phase de réalisation, et c'est cette phase qui va prendre du temps.

Comme nous avons chacun notre propre vision du monde, nous avons également notre propre rapport au temps.

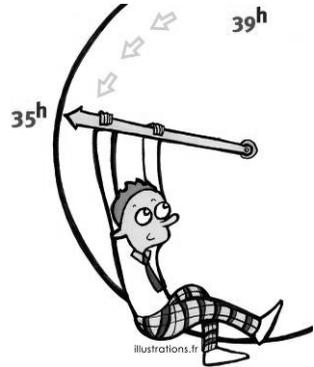
Nous ne percevons pas le temps de la même façon.

Le rapport au temps peut varier considérablement selon la culture et selon le pays dans lequel nous vivons.

Nous qualifions souvent certains peuples de nonchalants alors que nous en voyons d'autres comme stressés.

Et eux, comment se voient-ils ? Comment nous voient-ils ?

Dans le cadre de la conduite d'un projet, avec une phase de réalisation, nous



avons à minima trois rapports au temps qui peuvent être différents :

- Le rapport au temps du client
- Le rapport au temps du commercial, du vendeur
- Le rapport au temps de l'équipe qui réalise.

### Le rapport au temps du client

Rappelons-nous que l'objectif du client est de changer en passant d'une situation présente à une situation future qu'il imagine plus agréable.

Il a à priori toutes les raisons de vouloir rapidement atteindre son objectif.

Lors de la recherche de l'objectif, vous avez suggéré au client d'imaginer son projet terminé, vous lui en avez fait sentir tous les effets positifs, vous l'avez associé à cette situation plaisante.

En faisant votre travail de vendeur, vous avez créé dans l'imaginaire du client une perspective plaisante qu'il est à présent impatient de vivre.

Il a déjà ressenti les effets de son projet réalisé, et il n'a de cesse de passer du rêve à la réalité.

Dans un processus d'achat, il arrive que la phase de réflexion qui précède la signature soit très longue. Puis viennent la prise de décision, et la phase de signature.

J'ai toujours remarqué que c'est à ce moment que le rapport au temps se modifie chez le client.

Je pense que la décision revêt une notion d'engagement et de risque, qui génère chez le client un sentiment d'angoisse.

Dès lors, il va chercher à rester le moins de temps possible dans cette phase d'incertitude qui commence à la signature et qui se termine par la fin réussie du projet. Fin vécue comme une délivrance.

L'angoisse générée par l'engagement et l'absence provisoire de résultat va générer chez le client une exigence sur les délais.

### Le rapport au temps du vendeur

Dans une certaine mesure, le rapport au temps du vendeur suit celui de son client.

En connaissant la vision du monde de son client, le vendeur connaît également son rapport au temps et son objectif sur les délais de réalisation. Il sait qu'après la signature son client attend des délais de réalisation courts.

Il sait également que la fin du projet marque généralement une conclusion financière qui va dans le sens des intérêts de son entreprise et, au-delà, de ses propres intérêts (le versement d'une prime sur objectif par exemple).

Je n'ai à ce jour jamais observé de vendeur qui poursuive un autre objectif que la livraison de son client dans les plus brefs délais, car il vise l'objectif supplémentaire de démarrer le plus tôt possible une nouvelle vente, avec ce même client ou avec d'autres.

Pour cela il doit faire en sorte que son client soit totalement satisfait pour :

Passer rapidement à un autre projet

Utiliser la satisfaction de son client pour qu'il devienne prescripteur (référence active).

Au cours de la réalisation du projet, votre équipe est donc soumise à la double pression du client et des vendeurs qui n'ont peut-être pas le même rapport au temps que lui.

### Le rapport au temps de l'équipe qui réalise

Le rapport au temps de votre équipe peut être différent de celui du client et du vendeur.

Ce rapport va dépendre de l'orientation de l'équipe ou des individus.

J'ai remarqué que certaines personnes étaient attachées aux résultats et d'autres aux processus.

Dans le cas de personnes orientées vers le résultat et la solution, le rapport au temps et la notion de délai seront en harmonie avec ceux du client et du vendeur.

A l'inverse, si l'équipe est centrée sur le processus, elle risque de négliger les délais demandés par le client, en étant trop rigide sur les étapes successives de la réalisation.

Le cheminement vers le résultat passe rarement par la ligne droite et implique de louvoyer d'expérience en expérience.

Il en va de même pour les délais de réalisations. En poursuivant son objectif, en étant orienté vers la solution, et en faisant régulièrement preuve de flexibilité, vous allez réajuster les délais de réalisation de chaque phase pour respecter les engagements pris.

## **Vos croyances Des alliées précieuses, Vos pires ennemies**

---

Nous avons tous des croyances, et souvent des croyances sur tout.  
Des croyances sur ce qu'il convient de faire, ou de ne pas faire, de dire ou de ne pas dire.  
Des certitudes sur nos capacités, sur la réaction des autres...

J'entends régulièrement dire :

■ *Je n'y arriverai jamais, je suis nul en maths.*

C'est l'exemple même d'une croyance.

Si vous demandez à cette personne ce qui la rend si sûre d'être nulle en maths, et que lui suggérez qu'elle peut s'améliorer, elle rétorque le plus souvent :

■ *C'est impossible, ce n'est pas une croyance, c'est la réalité !*

La croyance est si solidement ancrée chez elle, qu'il lui est impossible à l'heure actuelle de la mettre en doute.

Pour illustrer le phénomène des croyances je vais vous raconter une petite histoire.

*« Deux enfants jouent dans les vagues au bord de la plage. Rien ne les différencie. Ils sont du même âge, sont élevés dans la même ville et dans le même milieu, ils fréquentent la même école.  
Ils adorent l'eau et s'amuse depuis plusieurs heures.*

*Tout à coup une vague plus grosse que les autres, les attrape et pendant un court instant les plaque au fond de l'eau avant de les faire remonter à la surface.*

*Un des enfants se relève en hurlant, terrorisé par ce qu'il vient de vivre et court se réfugier dans les bras de sa mère sur la plage.*

*L'autre sort de l'eau en riant aux éclats, heureux de la sensation procurée par la force de l'océan.*

*En une fraction de seconde l'un et l'autre viennent de développer une croyance.*

*Le premier est à présent persuadé que l'océan est très dangereux et qu'il ne faut plus jamais s'en approcher.*

*Le second juge que l'océan est un terrain de jeux fantastique et que l'on a bien tort d'en avoir peur. »*

Que s'est-il donc passé ?

- 1) Tous deux ont vécu la même expérience qu'ils ont perçue à travers leurs sens.
- 2) Puis ils ont interprété (donné du sens) ce qu'ils ont perçu (l'un a associé la notion de danger, alors que l'autre a associé celle de plaisir).
- 3) Cela a provoqué un ressenti, une émotion (la peur chez le premier, une sensation plaisante pour le second)
- 4) Qui a induit un comportement (les pleurs pour l'un, le rire pour l'autre).

Pour que la croyance s'installe, il faut passer de l'expérience à un processus de généralisation.
---

La généralisation peut venir de plusieurs facteurs :

### **La répétition des expériences.**

Si ces enfants revivent exactement la même expérience, ils vont l'un et l'autre renforcer leur croyance.

### **Le partage des expériences avec d'autres.**

Dans ce cas, le renforcement de la croyance vient du fait qu'en communiquant avec d'autres personnes qui ont vécu des expériences similaires et qui sont parvenus aux mêmes conclusions, on crée un groupe d'appartenance qui nous conforte dans l'idée que notre vision du monde est la bonne.

Ce processus que l'on appelle aussi « croyances populaires », nous conduit à des généralisations sur les hommes, les femmes, les religions, les races ...

Y a-t-il de bonnes ou de mauvaises croyances ?

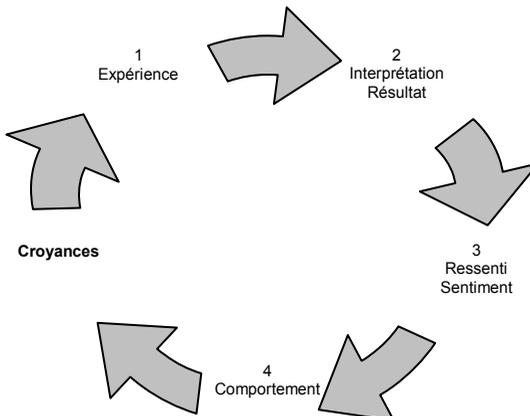
Non bien sûr. On dira seulement que selon les situations il peut y avoir des croyances plus ou moins aidantes.

Cela dépend de .... notre objectif ou de notre projet !

Si, devenu adulte, l'enfant de mon histoire qui a développé la croyance que l'eau est un élément dangereux, nourrit le projet de faire carrière dans la marine ou veut devenir patron pêcheur, cette croyance peut devenir limitante.

Par contre, s'il n'est jamais en contact avec l'eau, sa croyance ne sera pas un handicap.

Au contraire, elle peut s'avérer utile, en le faisant redoubler de vigilance lorsqu'il s'approche de l'eau.



Dans la gestion de projet, il est essentiel de connaître les croyances :

*Des clients*  
*Des collaborateurs*  
*De soi-même.*

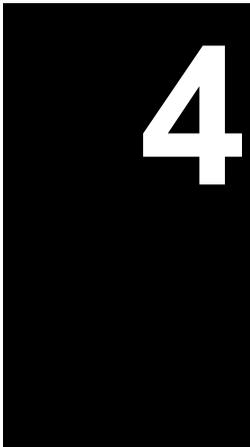
Connaître vos croyances vous aide à mieux vous connaître. Mieux anticiper vos réactions, mieux maîtriser votre comportement.

Connaître les croyances du client vous enrichit et vous aide à découvrir le modèle du monde de vos clients. Vous pourrez alors leur parler de ce qu'ils croient, ce qui leur est familier, ce qui les rassure.

Connaître les croyances de vos collaborateurs vous aide à déterminer leurs atouts dans la réalisation du projet.  
Cela vous aide également à imaginer quelles croyances pourraient devenir des freins et entraver la bonne marche de vos projets.

Il existe des techniques pour changer les croyances, ou pour accompagner quelqu'un qui voudrait changer ou abandonner une de ses croyances. Elles ne seront pas traitées dans ce livre.  
Sachez toutefois, que vous ne changerez pas les croyances de quelqu'un (ni les vôtres d'ailleurs) si :

- Ce n'est pas son objectif
- Vous cherchez à agir contre sa volonté.



# 4

**La fin du projet.**

La fin d'un projet est une phase très riche.

D'abord elle matérialise l'atteinte de l'objectif pour le client et pour l'équipe qui l'a réalisé.

C'est à ce moment que chacun va vérifier si l'image qu'il se faisait de l'objectif atteint est fidèle à la réalité.

## **La fin d'un projet marque la naissance du suivant**

---

Si le projet est unanimement considéré comme une réussite, il est alors important de vous servir de cette expérience pour introduire les projets qui suivront.

En PNL on parle de « faire un pont vers le futur ». On pourrait assimiler cette technique à une forme de généralisation tendant à suggérer que les mêmes effets conduisent aux mêmes résultats, et donc que si ça a bien marché une fois, il est fort probable que ça marchera d'autres fois.

Vous pouvez appliquer la même technique à une vente.

Si le client est satisfait, vous pouvez mettre à profit cette relation, soit pour initier une autre vente, soit pour faire ce que l'on appelle en technique commerciale de la « référence active » et qui consiste à rendre le client prescripteur pour un confrère.

La fin du projet pour l'équipe.

---

Des joies...

Terminer un projet, aboutir, est une phase très riche et très valorisante. Si le projet est une réussite, j'ai remarqué qu'il était important de multiplier les rencontres entre le client et l'équipe. Pendant cette période, votre équipe va se nourrir de la satisfaction du client. Elle va accumuler les signes de reconnaissance provenant de vous-même, et ceux du client, pour atteindre un niveau de motivation maximum, qu'elle pourra mettre à profit pour les projets à venir.

Et des peines...

Si le projet a été long et intense, la fin du projet, même terminé par une grande réussite, peut être vécue comme un déchirement.

Durant des semaines, des relations intenses et profondes se sont tissées entre les membres de votre équipe et celle du client.

La fin du projet marque alors la rupture de la collaboration.

Un des moyens de passer cette période, qui peut se comparer dans une certaine mesure à une situation de deuil, est de garder le contact avec toutes les phases positives du projet tout en prenant un certain recul pour concentrer son énergie sur un nouveau projet.

Si la collaboration avec le client s'y prête, la mise en place d'un contrat de maintenance est une excellente solution pour faire une rupture en douceur avec la réalisation du projet.

#### Exigez l'avis du client

---

Ne terminez jamais la réalisation du projet, sans avoir eu l'opinion du client. S'il ne vous la donne pas spontanément, questionnez-le. Faites une enquête de satisfaction, provoquez une réunion...

Ne fuyez pas l'avis du client. La critique vous fera progresser. Vous saurez ce qu'il ne faut pas faire avec ce client en pareille circonstance.

Si vous n'allez pas au devant du client, vous risquez de le perdre.

#### Puis partagez-le

---

Faites un retour à votre équipe, en insistant sur les points positifs relevés par le client et en proposant des actions qui vous feront progresser pour les prochaines réalisations.

## Fêter pour se souvenir

Il est toujours très important de fêter un projet réussi.

En effet, la fête liée à la réussite du projet va jouer comme un point de référence, sur lequel le client et votre équipe vont associer l'idée de réussite et les sensations qui l'accompagnent.

La PNL appelle ça un phénomène d'ancrage.

« Une ancre est un stimulus qui, chez une personne donnée, déclenche une réaction automatique (toujours la même). »



Une des manifestations les plus connues de ce phénomène est la madeleine de Proust.

En croquant dans une madeleine, Marcel Proust retrouve toutes les sensations de son enfance, les émotions et les sentiments qui accompagnaient cette période de sa vie.

Dans cette situation, c'est la madeleine qui a joué le rôle d'ancre.

Dans le cas du projet réussi, la fête va jouer ce rôle d'ancre dans l'inconscient du client et de l'équipe.

Une fête peut très bien être un moment simple, convivial, autour d'une coupe de champagne ou d'un repas.

Il s'agit surtout de créer un cadre différent du cadre professionnel, qui sera associé à la notion de réussite par les membres de votre équipe.

Préférez un lieu qui soit extérieur aux lieux de travail habituels. En effet, les principes d'ancrage agissent également sur des ressentis négatifs, et certains lieux peuvent être associés par vos collaborateurs à des situations de

difficultés ou de tensions.

Soyez créatifs et introduisez de la nouveauté dans la manière dont vous célébrez la fin de vos projets.

Pour que l'ancrage soit puissant, il est important que chacun associe CE projet à CETTE fête.

Dès lors, l'évocation de cette fête mettra vos collaborateurs en contact avec la sensation de la réussite.



---

## Conclusion

---

Ce travail vous a présenté des techniques, et des attitudes que vous pourrez facilement expérimenter dans la conduite de vos projets en entreprise. En vingt ans d'accompagnement d'équipes, j'ai observé qu'elles donnaient régulièrement les résultats attendus.

Elles ne représentent toutefois qu'une toute petite partie des techniques de la PNL.

Si ce sujet vous a intéressé, je vous invite à vous documenter en lisant les livres cités dans la section bibliographie à la fin de cet ouvrage.

Ce livre est quasiment terminé, et je voudrais revenir sur le point qui me paraît le plus important.

Qu'est-ce qui fait qu'un projet est une réussite ou pas ?  
D'ailleurs comment affirmer que c'est une réussite ?

Je propose que l'on détermine la réussite du projet en fonction de l'objectif que l'on s'était fixé au départ.

Dès lors la réussite d'un projet serait la mesure de l'écart entre l'objectif de départ et le constat à la fin du projet.

Si l'écart est faible ou nul on parlera de réussite. En revanche, s'il est important certains parleront d'échec.

Si l'on part de ce postulat, on mesure l'importance de la bonne définition de l'objectif.

Je devrais plutôt dire DES objectifs.

En effet, nous avons vu que, si l'objectif du client est important, il est indispensable de définir l'objectif de votre équipe, qui réalise le projet du client.

Car dans ce cas, l'atteinte de l'objectif du client ne dépend pas que de lui (sinon il ne ferait pas appel au fournisseur) et l'objectif de votre équipe ne dépend pas que d'elle (sans le client, le fournisseur n'a pas de raison d'être).

La réussite d'un projet passe par une bonne définition des objectifs.

La phase de collecte des informations est primordiale. Suit une phase de communication destinée à établir un référentiel commun entre le client et l'équipe.

Durant cette phase, vous allez partager des visions du monde différentes, quelquefois opposées.

Une communication appropriée permettra à chacun de vérifier qu'il agit peut être différemment, mais au service de valeurs communes.

Enfin un feed-back régulier vous enrichira des observations des autres en vous permettant de mettre en œuvre des actions correctrices.

En vous donnant du feed-back, le client vous remet en mémoire son objectif.

Ses observations ou ses « critiques » sont la mesure des écarts entre sa vision du projet et ce que vous avez réalisé.

Vous savez alors ce que vous devez faire pour satisfaire votre client.

Ce livre traite des projets en entreprise, mais comment ne pas penser à nos projets personnels, à nos actions à nos décisions ?

Ne peut-on pas penser qu'ils sont régis par les mêmes mécanismes ?

Que chacune répond à un objectif précis que nous nous fixons consciemment ou inconsciemment ?

Que nous jugeons nos réussites en fonction de l'atteinte de nos objectifs ?

Dans ces dernières lignes, je voudrais vous faire partager ma profonde croyance et ma conviction que les objectifs sont des piliers dans la conduite de nos vies.

En définissant nos objectifs, nous conduisons notre vie en accord avec nos valeurs, et nous apprécions nos résultats en fonction du but que nous nous étions fixés.

Les erreurs sont alors des étapes sur le chemin de la réussite, qui nous enrichissent pour nous indiquer ce qu'il faudra faire différemment une prochaine fois dans pareille circonstance.

Mais bien sûr tout cela n'engage que moi ...



## Bibliographie

---

Richard BANDLER *Un cerveau pour changer*  
Editions InterEditions

Alain CAYROL, Josiane DE SAINT PAUL *Derrière la Magie*  
Editions InterEditions

François BALTA, Catherine LAINE, Jean-Louis MULLER, Etienne ROY *Le manager orienté solutions*  
ESF Editeur

Alain THIRY, Yves LELLOUCHE *Apprendre à apprendre avec la PNL* Editions  
de Boeck

Josiane DE SAINT PAUL *Choisir sa vie*  
Editions InterEditions

Genie LABORDE *Influencer avec Intégrité*  
*La Programmation Neuro Linguistique dans l'entreprise*  
Editions InterEditions

Catherine CUDICIO *Comprendre la PNL*  
Editions d'Organisation

Jean-Claude CORBEL *Management de PROJET*  
Editions d'Organisation

Ken BLANCHARD, Spencer JOHNSON *Le Manager Minute*  
Editions d'Organisation



Ce livre présente un ensemble de techniques concrètes, et faciles à mettre en oeuvre pour conduire efficacement vos projets en entreprise. Basés sur les travaux de la PNL (Programmation Neuro Linguistique), ces outils sont issus de la modélisation des situations de réussite. A partir d'exemples simples et de situations vécues, vous découvrez comment accompagner vos équipes vers la réussite de tous vos projets.

[jsavajols@hotmail.com](mailto:jsavajols@hotmail.com)

La version papier est disponible sur [www.lulu.com/pnl](http://www.lulu.com/pnl)

© Editions Ascendances 2007 – Jérôme SAVAJOLS