

**Préface de Jean-Luc Monsempès
Traduction d'Anne-Brigitte Massip-Lubrez
Shelle Rose Charvet**

Ces Mots pour changer les esprits

Maîtriser le langage de l'influence

Nouvelle édition



interéditions

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée
aux États-Unis par Institute for Influence.

Bloomanity LLC
1013 Centre Road, Suite 403-A
Wilmington, 19805
Delaware, US
<https://instituteforinfluence.com>

Sous le titre : *Words That Change Minds:
The 14 Patterns for Mastering the Language of Influence*

Copyright © 1995, 1997, 2019 by Shelle Rose Charvet

Couverture : Studio Dunod

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés
pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé
afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 %
de nos livres en France et 25 % en Europe
et nous mettons tout en œuvre pour augmenter
cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos
ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© interéditions, 2023

interéditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN : 978-2-7296-2279-4

Préface

DE L'INFLUENCE DES MOTS AUX MOTS SOUS INFLUENCE

VOUS EST-IL ARRIVE de découvrir quelque chose en vous disant « C'est génial mais je ne sais pas ce que c'est ? » C'est ce qui s'est passé pour moi il y a plus de 20 ans en découvrant les schémas des « métaprogrammes ». Le côté génial, c'était l'intuition d'avoir trouvé quelque chose au cœur des mécanismes de l'influence, et en particulier l'impact de nos modes de pensée sur nos « programmes » comportementaux. Et avec la frustration de « ne pas savoir ce que c'est », c'est-à-dire de ne pouvoir m'en servir au quotidien. Il me manquait le mode d'emploi pour identifier de façon simple ces modes de pensée enfouis dans le fonctionnement « méta » de notre subjectivité et dans les profondeurs de notre inconscient. C'est comme si on vous montrait votre trésor au fond du lac sans vous donner les moyens d'aller le chercher !

L'Homme est paraît-il un animal en quête de sens. Un double sens. Un sens lié à l'intention ou la finalité de nos actes et de nos choix qui visent la satisfaction de nos valeurs profondes. Et un autre sens lié aux moyens cognitifs utilisés inconsciemment pour nourrir ces valeurs. En effet, dans une situation déterminée, nous avons des manières habituelles d'organiser notre pensée et de diriger notre attention. Nous filtrons les informations disponibles en nous et autour de nous pour créer les cartes mentales qui vont organiser l'action. Ces schémas dont parle l'ouvrage de Shelle Rose Charvet décrivent où se porte notre attention pour mieux ajuster nos actions à nos intentions dans une situation donnée. Une attention qui est comme le faisceau de lumière dans l'obscurité

et qui, selon les situations, me procure ou pas les informations dont j'ai besoin pour atteindre un but. Ces « métaprogrammes » représentent en quelque sorte les grandes tendances de notre pensée.

En organisant notre pensée et en dirigeant notre attention, les « métaprogrammes » influencent nos représentations d'une situation, et déterminent notre manière de ressentir et d'agir. Nous sommes bien au cœur du système d'auto-influence ou d'automanipulation des individus. Une influence qui nous concerne au premier chef. J'ai trouvé pour ma part génial et parfois déroutant de découvrir mes schémas d'automanipulation pour faciliter ou saboter l'atteinte de mes objectifs. Car les influences que nous n'arrivons pas à discerner possèdent les effets les plus puissants. Le problème n'est jamais le système d'influence en lui-même, mais son inadéquation à la situation. J'ai depuis, grâce aux méthodes présentées dans l'ouvrage de Shelle Rose Charvet, appris à mettre bien plus de flexibilité dans mes modes de pensée, avec un bénéfice inattendu. Car l'influence est bien souvent synonyme d'affluence, pour le meilleur comme pour le pire. Le navigateur et artiste Titouan Lamazou a bien compris cela en disant : « Ce ne sont pas les influences qui comptent, c'est le choix de ses influences qui est important. »

Il ne suffit pas de se parler pour se comprendre, même et surtout lorsque nous parlons la même langue. Encore faut-il savoir se brancher sur les modes de pensée de l'autre. Adopter les mots qui ont un impact sur l'autre. Pour moi, seules les méthodes présentées dans ce livre savent faire cela avec autant de simplicité et d'efficacité. Posez la bonne question et observez attentivement ce qui se passe chez l'autre : sa réaction physique, puis la structure de son langage vous donnent des clés pour identifier comment l'autre s'influence et non pas ce qu'il sait de son mode de pensée. C'est la différence qui fait toute la différence parmi les méthodes de communication. Et vous disposez des mots qui ont du pouvoir, celui de déclencher et maintenir la motivation d'une personne. Sans oublier que cette autre personne, c'est souvent vous-même. En tant que médecin, je trouve que nous sommes plus dans l'observation de la physiologie que dans l'interprétation psychologique car les informations sont observables et vérifiables. Les « métaprogrammes » se manifestent en effet à travers le langage verbal et non verbal.

En suivant le mode d'emploi et en expérimentant la méthode, vous pourrez rapidement constater par vous-même son efficacité pour résoudre de nombreux problèmes ou booster l'atteinte de vos objectifs.

Une méthode qui vous permet d'analyser en profondeur une situation et aussi de passer à l'action avec plus de justesse. L'approche de Shelle Rose Charvet m'a donné le goût de la vente, moi qui me sentais incompetent dans ce domaine.

Quand vous avez pris conscience des mécanismes inconscients d'influence, vous pourrez en faire un usage plus efficace et plus respectueux de vous-même et des autres. Et comprendre pourquoi la communication est un art. Il y a bien sûr un risque à la méthode : c'est l'envie irrésistible de l'utiliser dans ses multiples applications : sécuriser et améliorer vos recrutements ; orienter une personne vers le métier qui lui conviendra ; mener des études de marché ; construire un message promotionnel ; manager, vendre de façon plus efficace ; souder une équipe ; faire le diagnostic d'une culture d'entreprise ; modéliser une démarche d'excellence ; gérer les conflits et les incompréhension... et bien d'autres manières de mieux répondre aux défis constants de communication. Et surtout, n'utilisez pas la méthode si vous ne voulez pas vous faire remarquer par une plus grande flexibilité relationnelle, ou un nouveau gain de performance dans votre travail.

Et pour ceux qui sont mal à l'aise avec l'influence, sachez tout d'abord que toute communication est influence et qu'on ne peut pas ne pas influencer ou ne pas être influençable. « J'ai pris la décision de ne plus être influençable. Qu'est-ce que vous en pensez ? » demande Patrick Sébastien à son entourage. Et aussi que votre capacité d'influencer l'autre est fonction de votre capacité d'établir des relations de confiance autant avec vous-même qu'avec l'autre. Un bon garde-fou contre les influences mal intentionnées.

Shelle Rose Charvet m'a enseigné le modèle du Profil LAB il y a plus de 15 ans au Canada et je ne cesse depuis de transmettre à mon tour le modèle avec un vif plaisir. Shelle est une belle démonstration de ce qu'elle enseigne. Quand vous l'écoutez, vous êtes tout disposé à vous laisser influencer par elle. Son langage a un vrai pouvoir, parce qu'il utilise les schémas d'influence qui résonnent agréablement en vous, parce qu'il vient du cœur et parce qu'il véhicule un humour décapant. De quoi décoincer n'importe quel « métaprogramme » un peu grippé. Une influence externe qui nous aide à devenir nous même. Merci Shelle.

Merci d'avoir acheté mon livre.

Vous pourrez obtenir une version gratuite du LAB Profile¹ en vous inscrivant sur ma liste de diffusion.

Vous recevrez également entre autres les informations sur les nouvelles publications, les offres, les lectures recommandées par Shelle Rose Charvet et The Institute for Influence.

Suivez ce lien pour rester en contact : bit.ly/WTCM-Paperback

Déjà enregistré ? Redonnez-nous votre adresse de courriel pour que nous puissions enregistrer votre achat et vous envoyer plus de lectures qui vous plairont – des informations exclusives dans votre messagerie.

Utilisez les mots qui font évoluer les esprits à l'oral comme à l'écrit.

Renforcez votre compétence numéro un en affaires : la capacité à influencer. Connaissez-vous le principe d'influence et de persuasion ?

« Pour amener quelqu'un à vous accompagner quelque part, vous devez aller à sa rencontre là où il se trouve... et non faire comme s'il se trouvait déjà là où vous voulez qu'il soit.

En fait, vous devez aller à son arrêt de bus, et de là l'inviter à monter dans le bus. »

Beaucoup de gens, en particulier ceux qui réussissent, utilisent avec les autres la stratégie qu'ils ont utilisée pour se convaincre eux-mêmes de croire ou faire quelque chose... mais les autres sont différents !

Nourri par des années d'étude et de travail avec des personnes et des organisations, ce livre contient de nombreuses applications pratiques pour les professionnels qui ont besoin de prédire et influencer les comportements. C'est la première étape pour réaliser votre saut quantique dans la communication.

Lorsque vous pourrez identifier facilement ce qui motive les gens, la façon dont ils réfléchissent et prennent leurs décisions, vous pourrez :

1. LAB Profile[®] est une marque déposée. Tous droits réservés.

- Établir un niveau de rapport profond et communiquer efficacement avec n'importe qui
- Réduire les conflits et les malentendus
- Mettre en œuvre des changements organisationnels sans douleur
- Raccourcir votre cycle de vente et assurer la satisfaction des clients
- Concevoir des campagnes de vente et de publicité efficaces
- Recruter les bonnes personnes, celles qui s'intègrent et obtiennent de bons résultats
- Améliorer considérablement vos résultats de négociations et présentations
- Créer vos propres programmes d'apprentissage pour répondre à différents besoins, augmenter vos propres connaissances et compétences
- Apprendre une toute nouvelle façon de faire progresser vos compétences de coaching, et vos affaires en coaching
- Diriger des équipes de haute performance en gérant les forces de vos salariés plutôt que de subir leurs faiblesses

Cette nouvelle, troisième édition de *Ces Mots pour changer les esprits* contient plus de 50 % de nouveautés (exemples, recherches, applications avancées), avec sept nouveaux chapitres :

1. Comment réaliser un profilage avec le LAB Profile
2. Le coaching conversationnel avec le LAB Profile
3. Comprendre et travailler avec des combinaisons de schémas
4. Résoudre les problèmes de communication
5. Techniques et stratégies d'influence
6. Le profilage LAB Profile du conflit
7. Les inventions, outils et autres développements du LAB Profile

*À mes fils, Jason et Sam, qui m'apportent beaucoup de bonheur et m'instruisent toujours,
à ma mère et à mon père, Betty et Frank Rose.*

Et à mon Micha, pour tous tes encouragements, ton amour et ton soutien

« Ces Mots pour changer les esprits contient de nombreux outils intéressants pour quelqu'un qui accorde de l'importance à une bonne communication. Ce livre vous apprendra à comprendre les gens et vous adresser à eux de façon adéquate. Je recommande vraiment ce livre. »

Peter Urs Bender, auteur de *Secrets of Power Presentations*

« Ces Mots pour changer les esprits est un excellent ouvrage de développement personnel, qui va vous aider à vous comprendre vous-même ainsi que les personnes avec lesquelles vous travaillez. »

Joe Gaetan, Director of People and Improvement,
Monsanto Canada Inc., Mississauga, Ontario

« J'ai été obligé de rire à la librairie lundi. Tous ceux qui m'ont demandé si je connaissais un bon livre ont eu droit à une présentation enthousiaste du vôtre. Je leur ai dit combien de problèmes je me serais personnellement épargnés si je l'avais eu neuf mois plus tôt. »

Gary E. Megal, Colorado Springs, Colorado

« Pouvez-vous imaginer que vos bénéfices augmentent de 10 à 30 % ? C'est ce qui est arrivé à mon entreprise dès que j'ai utilisé le profilage LAB Profile de Mme Rose Charvet pour faire de meilleurs choix de recrutement. »

Edward Lund, Telecommunications Manager, California

« Je me suis enfin procuré votre livre, et grâce à la puissance de ses informations j'ai obtenu ma première mission commerciale d'assistance au recrutement pour un employeur qui n'est pas satisfait des services des bureaux locaux pour l'emploi. »

Roger Phillip, Personnel Trainer, Devon, United Kingdom

« Ces Mots pour changer les esprits apporte une image complète des différences fondamentales dans les schémas comportementaux individuels, des questions qui font émerger ces schémas et le langage le plus approprié pour influencer les gens en fonction de leurs schémas dominants. »

Joel P. Bowman, Professor Haworth College of Business,
Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan

« J'ai été fasciné par la découverte du LAB Profile, qui a impacté ma façon de communiquer avec les autres et transformé ma pratique de consultant. »

Léon Tanguay, Human Resource Development Consultant,
Montréal, Québec

« Le LAB Profile et le livre Ces Mots pour changer les esprits, écrit par Shelle Rose Charvet, se sont révélés des outils inestimables dans mon processus d'évaluation et d'embauche. Les candidats ont été filtrés de façon beaucoup plus appropriée pour prendre ou libérer des postes grâce au bon usage de ces techniques. Je recommande chaleureusement ces compléments à votre base d'outils d'évaluation comportementaux. »

Gordon I. Brown, Vice-President, Executive Search Corporate Consultants,
Toronto, Ontario

« Ces Mots pour changer les esprits est un ouvrage de discernement et d'investigation. Shelle Rose Charvet propose une nouvelle façon d'envisager nos relations, à nous-mêmes et aux autres. Elle fournit un langage d'influence stratégique pour soutenir des améliorations durables dans le développement de nos relations. Elle décrit les structures mentales de base que nous utilisons pour percevoir, organiser et agir sur notre environnement social. Ces Mots pour changer les esprits est un cadre de développement unique pour les individus et la famille. C'est une référence pour les leaders, les cadres et associés qui cherchent à développer la qualité de vie et l'efficacité dans leur entreprise avec intégrité. »

Dr François Sauer, Director Strategic Growth, Transquest,
Atlanta, Georgie

« Ces Mots pour changer les esprits m'a apporté un niveau de conscience et de précision dans la communication que je ne pensais pas possible. Avant, j'étais frustré lorsque je travaillais avec des gens qui avaient des schémas de communication différents du mien. Maintenant je suis curieux. Quelle transformation ! »

Clay Conner, Strategic Planning Analyst, Idaho Power,
Boise, Idaho

« Je ressors Ces Mots pour changer les esprits à chaque fois que j'ai un problème de connexion avec quelqu'un. Grâce à l'utilisation des techniques de Shelle Rose, je parviens à mieux le comprendre et établir un niveau de rapport bien meilleur. En tant que professionnel de la vente, je dois parfois faire des présentations à des décideurs clés. L'ouvrage de Shelle Rose m'a aidé à comprendre comment communiquer avec les gens dans leurs propres termes, et les ventes ont augmenté. »

Karl Meema, Prairie Regional Manager, Microsoft Canada Inc., Calgary, Alberta

« Ces Mots pour changer les esprits est une lecture incontournable pour tous ceux qui interagissent avec d'autres personnes. J'y ai trouvé des clés de compréhension et de communication efficace inestimables dans mes relations avec mes associés, ma famille et mes amis. C'est la première fois que je lis un ouvrage qui identifie différents styles de communication et qui décrit un processus simple à mettre en œuvre pour créer un échange d'informations précis. »

Tom Dearth, President, Spotlight Presentations, Denver, Colorado

« Le livre de Shelle, Ces Mots pour changer les esprits, est un ouvrage de référence pratique et utile pour se préparer à l'encadrement, la négociation, la médiation ou la résolution de conflits. Comprendre et respecter les gens est le socle des bonnes communications. J'ai trouvé que le LAB Profile est un outil pratique et pertinent. Il vous aide à progresser vers l'objectif que vous désirez tout en respectant les besoins et le rythme de ceux avec qui vous travaillez. »

Geneviève O'Sullivan, Director General, Strategic & Corporate Relations,
Agriculture and Agri-food Canada, Ottawa, Ontario

« J'ai lu le livre durant un séjour au ski en Nouvelle Zélande – c'est une lecture facile, distrayante et très pragmatique. J'ai utilisé les questions des caractéristiques de motivation pour aider un ami malaysien à clarifier ses objectifs de carrière, une amie d'âge mûr à faire son CV, et le plus intéressant, une dame chinoise à décider si elle devait ou non acheter un collier de perles des mers du sud ! Et à aucun moment ils n'ont su que j'utilisais les questions standards, parce que c'était comme une conversation naturelle. »

Kenzie L. Kwong, Director, Kenn & K Consulting Ltd,
HongKong and Asia Pacific

« Ce livre apporte un aperçu intrigant de ce qui motive les gens, la façon dont ils prennent leurs décisions, et plus généralement ce qui les fait réagir. J'ai trouvé ces informations très précieuses. »

Juel Hogg Marketing Program Manager, Hewlett-Packard, (Canada) Ltd.,
Toronto, Ontario

« Ces Mots pour changer les esprits a grandement aidé nos équipes à perfectionner leurs compétences en négociation – Je recommande fortement ce livre à tous ceux qui sont engagés dans des communications à forts enjeux. »

Harry Hynd Director, District 6, United Steelworkers of America, Toronto, Ontario

« Connaître les définitions précises des mots prononcés ou écrits ne suffit pas à comprendre le sens réellement donné au message. Le LAB Profile apporte une solution pour chaque relation particulière et fournit les termes d'influence les plus efficaces pour cette relation. »

Chuck Watson Corporate Accounts Vice President, Coulter Corporation, Miami, Florida

« Excellent ouvrage – je le recommande à tous ceux qui veulent utiliser la PNL dans le monde des affaires. Il est écrit dans un style pragmatique, de lecture facile et intéressant, avec des exemples utiles issus du monde réel... et un formidable sens de l'humour ! »

David Kintler, President, SalesWinners, Inc.,
Coral Springs, Florida

« Après avoir lu le livre de Shelle, je lui ai demandé de former mes cadres, les responsables du service client, les consultants et les équipes des ventes. Non seulement cela fonctionne pour obtenir des résultats en affaires, mais elle nous a également appris à ma femme et moi comment communiquer à un autre niveau. Shelle est le maître de la communication d'influence. Je conseille vivement à tous les responsables d'entreprises de lire ce livre... il pourrait changer votre vie ! »

Richard A. Grehalva, Vice President, CSC Health Care Systems, Birmingham, Alabama

Remerciements

Je souhaite remercier mon partenaire en affaires, Stefan Irimia, de voir GRAND, de se souvenir de ce qui est important, de diriger l'équipe, et de faire émerger le meilleur de moi-même, comme intervenante et comme écrivain. Je veux également remercier Ioana Ardelean d'avoir été l'accoucheuse de ce livre et de bien d'autres éléments qui ont fait décoller ce projet. Merci à Teo Calin d'avoir mis en évidence tous les éléments flottants de ce projet et de s'être assuré de leur réalisation. Et merci à Silvia Truta pour le montage vidéo, et un maquillage remarquable. Merci également à Elena Ion de m'avoir donné belle allure, et à Monica Ion pour ses précieux conseils sur le contenu de la vidéo, entre autres.

Je remercie également tous ceux avec lesquels j'ai eu des conversations inspirantes au fil des années.

Partie

I

INTRODUCTION

1

INTRODUCTION

INTRODUCTION À LA TROISIÈME ÉDITION ANGLAISE

Un fonds commun de placement recherchait des clients à haute valeur ajoutée par l'intermédiaire de son émission télévisée de conseil en investissement, mais le taux de clôture n'était pas satisfaisant.

Leurs prospects à haute valeur ajoutée (des gens ayant au moins deux millions de dollars à investir) regardaient l'émission au cours de laquelle le PDG menait des enquêtes téléphoniques à propos d'investissements, et après avoir suivi le programme pendant quelques mois appelaient pour se renseigner sur les possibilités d'investissements dans le fonds. Néanmoins, comme l'entreprise n'avait pas de procédure de ventes formalisée, il arrivait que des clients s'égarent dans le processus : des opportunités de ventes étaient perdues.

Ils m'ont engagée pour les aider. J'ai fait une étude de marché avec le LAB Profile et interrogé les prospects qui appelaient en disant « oui » à l'investissement, ainsi que ceux qui appelaient mais ne disaient finalement pas « oui ». À partir de ces entretiens, j'ai mis à jour les principaux schémas de motivation et de travail du LAB Profile pour chaque groupe. Sur la base de ces données j'ai ensuite conçu un processus de vente et proposé une liste de mots clés pour leur site internet et l'émission télévisée ; quinze ans plus tard, ils les utilisent encore.

Résultat ? Leur taux de clôture a augmenté de 50 %. Voyant cela, le PDG a décidé de s'inscrire à ma formation pour comprendre quelle est

la différence... qui fait vraiment la différence. Il s'est inscrit aux dix jours du programme certifiant de consultant-formateur en LAB Profile avec moi, mais sans s'engager à aller au bout (bien qu'il en ait réglé la totalité). Chaque soir nous demandions s'il allait revenir le lendemain. Il a finalement participé aux dix jours parce qu'il souhaitait vraiment apprendre.

UNE PÉRIODE EXCITANTE ET EFFRAYANTE

Depuis que les deux premières éditions de *Ces Mots pour changer les esprits* (NdT : traduction parue sous le titre *Le Plein Pouvoir des mots*) sont sorties, il y a eu beaucoup de nouvelles découvertes sur la façon dont les gens réfléchissent, se motivent et prennent des décisions. De nombreuses études du comportement humain mettent en évidence les schémas du LAB Profile en action. Les découvertes des neurosciences (notamment l'observation en direct des changements dans le cerveau) montrent également comment les schémas de motivation et de travail changent en fonction de ce à quoi on pense. Le travail de consulting et de résolution de problèmes que mes étudiants et moi-même avons conduit dans plus de trente pays démontre l'efficacité du décodage de ce qui motive les gens en séquences de combinaisons de schémas du LAB Profile.

C'est parce qu'il y a encore tellement de choses à apprendre et à élaborer sur la façon dont ces schémas se révèlent dans différents contextes que j'ai écrit mon second ouvrage *Words that change customers' minds* (*Ces Mots pour changer les esprits des clients*) et créé l'Institute for Influence, qui propose des formations en ligne pour les femmes cadres et dirigeantes et une plateforme digitale de formation à la vente avec le LAB Profile.

Vous pouvez prendre quasiment n'importe quelle attitude, qualité ou comportement humain, en décoder les composants et trouver comment l'influencer. Oui, ça fait peur. Depuis la publication de l'édition précédente de ce livre, on a mis à jour beaucoup de choses sur le comportement en ligne des gens et ce qu'ils font dans leur environnement réel. Ces informations ont malheureusement été utilisées pour manipuler et créer des conflits. Comme nous l'avons constaté, des organismes ont fait pression sur les électeurs en utilisant leurs systèmes de croyances et leurs

peurs les plus profondes lors des dernières élections. Il en résulte que les gens sont de plus en plus méfiants envers les institutions, les journalistes, les leaders nationaux et autres, souvent à juste titre.

Mais ce n'est pas la seule façon de produire un impact. Si vous pouvez vraiment comprendre les autres, aller à leur « arrêt de bus » psychologique et motivationnel et les inviter à monter, vous aurez plus de chances d'avoir un impact positif, pour eux comme pour vous.

J'écris cette troisième édition dans l'intention de vous montrer comment produire un impact positif dans votre monde par votre compréhension de la motivation des autres, de leur façon de réfléchir et de prendre des décisions. J'espère que vous l'utiliserez pour créer une communication meilleure et plus éthique.

INTRODUCTION À LA DEUXIÈME ÉDITION

Lorsque Cheryl est entrée dans mon bureau pour son premier rendez-vous, elle avait l'air frustrée et en colère. Cette professionnelle élégante et vêtue avec goût n'a pas perdu un instant sur les formalités d'usage lors d'une première rencontre.

« Il me faut un nouvel emploi tout de suite, je ne peux plus supporter mon patron et j'ai entendu dire que vous faites du profilage de carrière » me lança-t-elle. Après avoir discuté de ce qu'elle voulait et cerné ce qui était important pour elle, j'ai accepté de faire son profil de carrière. Nous étions à la moitié du travail lorsqu'elle décida d'arrêter le processus. « Oh mon Dieu, mon patron et moi sommes exactement du même genre obstiné ! Nous nous disputons constamment. Ni l'un ni l'autre ne bouge de ses positions. Ce n'est pas étonnant que nous ne nous entendions pas ! Pourriez-vous m'expliquer comment communiquer avec lui ? » J'ai pris quelques minutes pour lui indiquer le langage exact à utiliser et celui qu'elle devait éviter. Deux mois plus tard elle m'a appelée pour m'annoncer qu'elle venait de recevoir une importante promotion. Aujourd'hui c'est l'une des femmes qui occupe un des postes les plus élevés du pays dans son secteur.

La déficience en communication est un grave problème à notre époque, tant au travail qu'à la maison, et dans le monde en général.

Les différends entre les personnes sont fréquents et vont de la petite contrariété d'un message vocal de vingt minutes jusqu'à des querelles à vie entre parents et enfants et aux conflits de plus en plus complexes entre nations et ethnies. La recherche de solutions aux problèmes de communication a fait l'objet de nombreuses recherches et donné lieu au développement de multiples modèles.

On a créé de nombreuses évaluations psychométriques pour évaluer les différences responsables des problèmes de communication interpersonnelles. Beaucoup d'entre elles enferment les personnes dans des cases prédéfinies, comme « des chevilles rondes dans des trous carrés¹ ». Souvent, elles ne reconnaissent pas la capacité inhérente des gens à adapter leur raisonnement et leur comportement lorsque la situation évolue. Sans surprise, nombre de personnes pourtant fascinées par les questionnaires et les outils de profilage tendent à rejeter les généralisations radicales que produisent ces outils. Certains préfèrent se fier à leur intuition et leur ressenti pour prendre des décisions critiques telles que recruter quelqu'un ou choisir un conjoint. Il m'est arrivé de dire à un PDG que s'il recrutait son vice-président simplement parce que la personne lui plaisait, il allait au-devant de sérieux problèmes. La dernière chose dont il avait besoin, c'était de recruter quelqu'un qui pensait comme lui.

Nous savons bien que les gens communiquent au travers de filtres façonnés par leur histoire, leur sens de l'identité, leurs croyances sur ce qui est vrai, leurs valeurs sur ce qui est bien, ainsi que leurs perceptions et interprétations de ce qui se passe. Lorsque quelqu'un communique avec nous, nous passons le message à travers notre système de filtrage pour comprendre. Naturellement, des personnes du même genre ou issues du même groupe ethnique, culturel, national ou géographique partagent un socle d'histoire et de croyances communes. Il en résulte que la communication à l'intérieur de ces groupes est plus simple qu'entre des personnes d'origines différentes.

Au-delà de ces différences, chacun de nous a également sa *façon* unique de réfléchir et de traiter l'information. Nous prêtons attention à différents aspects de la réalité sur la base de notre façon *personnelle* d'utiliser notre cerveau. Certains d'entre nous pensent en séquences linéaires détaillées

1. NdT : Aldous Huxley, *Le Meilleur des Mondes*.

tandis que d'autres préfèrent considérer une vue d'ensemble. Certains sont attirés par ce qui est différent et nouveau tandis que d'autres vont vers ce qui est identique (ou similaire) à ce qu'ils connaissent.

Et si nous *pouvions* réellement comprendre ce que nous dit la personne qui nous parle ? Encore mieux, si nous pouvions prédire le comportement d'une personne à partir de ce qu'elle a dit ? Et le summum, si nous pouvions *influencer* ce comportement par notre réponse ?

J'ai fait des recherches pour trouver des réponses à ces questions complexes de compréhension, communication et influence. Je voulais éviter les solutions faciles. Une bonne théorie doit avoir des bases solides et pouvoir se vérifier par l'expérience personnelle. Elle doit également être applicable à un large éventail d'activités humaines, être respectueuse des personnes et de leurs différences, et on doit pouvoir l'apprendre sans être titulaire d'un doctorat ou d'un diplôme d'ingénieur. Par-dessus tout, elle doit vraiment améliorer la communication entre les gens.

En 1983, alors que j'animais des séminaires de communication en Europe, je commençais à entendre parler d'un travail intéressant venant de Californie (tiens donc). J'ai commencé à explorer cette approche appelée Programmation Neuro-Linguistique (PNL). Malgré son nom technico-jargonnant, elle semblait conçue pour étudier le mental et découvrir en quoi spécifiquement chaque personne est unique. Elle était basée sur l'observation de certains des grands communicants et thérapeutes contemporains. Elle examinait *comment* ils parvenaient à réaliser ce qu'ils faisaient, sans la recherche habituelle du *pourquoi* les gens ont des problèmes. Il s'agissait d'apprendre des stratégies qui fonctionnent et non d'examiner les déboires que les gens rencontrent.

Je voulais voir si ces personnes avaient vraiment trouvé quelque chose de valable. J'ai suivi plusieurs formations approfondies et commencé à tester leurs techniques dans mon travail : les résultats ont été remarquables. J'ai appris à établir un rapport avec n'importe qui, à changer les croyances qui m'avaient limitée, et à aider d'autres personnes à faire de même. Étant du genre Saint Thomas, j'ai apprécié le prérequis de tester la présence d'éventuelles conséquences négatives avant toute intervention. Si quelqu'un veut abandonner sa croyance que les jours de pluie le rendent malade, le praticien doit d'abord vérifier si le fait de tomber malade les jours de pluie présente un bénéfice pour la personne, auquel

cas il faudra trouver une façon plus adéquate d'apporter ce bénéfice *avant* de remplacer la croyance.

En 1985 j'ai trouvé un outil spécifique issu de la PNL qui a révolutionné ma façon de communiquer. Il est à la fois rigoureux et flexible, et peut s'intégrer naturellement dans la conversation courante. Depuis, j'ai continué à explorer ses applications dans un large éventail de contextes. Je l'ai utilisé pour :

- Créer des présentations percutantes pour de grands auditoires
- Reconfigurer des processus de commercialisation et vente pour permettre à des entreprises d'atteindre leur cible de clientèle
- N'attirer et sélectionner que les bons candidats pour des postes à responsabilités
- Aider les clients que j'ai coachés à :
 - Créer un langage *irrésistible* pour les ados,
 - Aider des organisations à améliorer de façon spectaculaire leur communication sur le changement vers leurs salariés.

Tandis que cet outil était largement transmis, je continuais de lui trouver de nouvelles applications, toujours avec des résultats remarquables. Je me demandais pourquoi personne n'avait écrit d'ouvrage sur tout ce qu'il permettait de réaliser dès lors qu'on le maîtrise. Ce livre est le fruit de mes expériences, pour moi-même et avec mes clients.

En 1995 et 1996, j'ai participé à la supervision de deux rapports de Master. L'un a permis d'asseoir la fiabilité de l'outil, et l'autre a fait une étude comparative entre des personnes capables de prendre des décisions de carrière et des personnes en difficulté, voire en incapacité de se décider. Les résumés de ces travaux se trouvent dans les annexes. Il y a eu depuis bien d'autres recherches et publications.

LE PROFILAGE DU LANGAGE ET DU COMPORTEMENT (LAB PROFILE)

L'outil s'appelle le profilage du langage et du comportement LAB Profile. C'est une approche des groupes et des personnes qui vous permet de

remarquer la façon dont ils se motivent, traitent l'information et prennent des décisions, et d'y réagir.

Il est basé sur un jeu d'une douzaine de questions que vous pouvez glisser dans une conversation courante ou utiliser comme une enquête formelle pour les groupes. Vous vous intéressez au *comment* les personnes répondent plutôt qu'au contenu de la réponse, de *quoi* ils parlent. Même si la personne ne répond pas directement à la question, son schéma apparaîtra dans sa manière de répondre (ou de ne pas répondre).

Lorsque vous vous serez familiarisé avec les questions et le type de réponses que les personnes donnent, vous constaterez que vous pouvez détecter les schémas que les gens utilisent en les écoutant, sans forcément poser les questions. Vous pouvez commencer directement à utiliser le langage d'influence le plus adapté à la situation. Les gens communiquent naturellement avec leurs propres schémas, tant par le langage verbal que corporel, et ils répondent immédiatement lorsque vous utilisez *leur* langage.

Comme on peut utiliser le LAB Profile de façon informelle, j'ai intégré de nombreux exemples de conversations dans ce livre. J'ai largement utilisé les caractères **gras** ou *italiques* pour faire ressortir les types d'accentuations et d'inflexions que l'on utilise couramment en parlant.

Lisez ce livre en vous référant à votre propre expérience, faites des liens avec les personnes que vous connaissez, reconnaissez-vous et reconnaissez les autres. J'espère que vous y trouverez des solutions aux défis que vous rencontrez dans vos échanges quotidiens. Même si vous n'avez pas de problèmes de communication particuliers, ce livre vous apportera des informations utiles à prendre en considération, et les mots pour décrire ce que vous faites déjà, peut-être inconsciemment.

Je continue à découvrir de nouvelles perspectives et utilisations de ces données, tant dans ma vie personnelle que professionnelle. Je vous invite à me rejoindre pour explorer les applications possibles du LAB Profile.

HISTOIRE DU LAB PROFILE

Ces Mots pour changer les esprits a été conçu à partir du profilage du langage et des comportements, ou LAB Profile, créé par Rodger Bailey.

Le LAB Profile est basé sur des applications spécifiques de *Programmation Neuro-Linguistique*, un champ développé entre autres par Richard Bandler et John Grinder aux États-Unis au milieu des années 1970. Ils ont créé les premières modélisations de Programmation Neuro-Linguistique (PNL) par l'étude et la compréhension des processus utilisés par les grands communicants. Depuis, le champ de la PNL s'est élargi de façon exponentielle et fait l'objet de nombreuses recherches et de centaines d'ouvrages publiés dans le monde entier. Cette approche est maintenant enseignée dans des dizaines de pays sur les cinq continents.

Commençons par la programmation. Chacun, de par sa constitution génétique, l'influence environnementale et la biochimie individuelle, a réussi à se *programmer* pour exceller dans un certain nombre de domaines, être médiocre dans d'autres, et juste lamentable dans d'autres encore.

Si nous écoutons avec discernement la façon dont une personne se comporte et communique *linguistiquement*, nous pouvons avoir un aperçu de la façon dont elle organise *neurologiquement* son expérience pour être excellente, médiocre ou mauvaise dans ce qu'elle fait. C'est pourquoi cette discipline s'appelle Programmation Neuro-Linguistique.

Les applications sont considérables : si quelqu'un possède de grandes compétences dans un domaine, une personne formée à certains protocoles de PNL pourra la *modéliser*. La modélisation consiste à trouver comment cette personne s'y prend pour faire ce qu'elle fait. La personne qui modélise cherche la réponse à des questions comme « Qu'est-ce qui est absolument indispensable ? » ou « À quoi cette personne prête-t-elle attention et qu'ignore-t-elle, séquentiellement ou simultanément, pour réussir ? » Avec les réponses à un certain nombre de questions de ce type, il devient possible d'enseigner cette compétence à d'autres ou de l'apprendre soi-même.

Le profilage du langage et des comportements est un modèle créé par Rodger Bailey, un fervent développeur de la PNL. Il a créé le LAB Profile au début des années 1980 sur la base d'un ensemble de schémas de la PNL, appelés *Méta-Programmes* à l'époque de leur mise au point. Ces méta-programmes sont basés sur les filtres que nous utilisons pour élaborer notre *modèle du monde*.

CRÉER NOTRE MODÈLE DU MONDE

Chacun dispose d'un ensemble de filtres à travers lesquels il laisse entrer certains éléments du monde réel. Dans sa thèse de doctorat de 1957, *La Grammaire Transformationnelle*, Noam Chomsky dit que les gens créent les filtres de leur modèle du monde par trois processus :

La délétion

Le premier processus s'appelle la **délétion**. Nous supprimons quantité des informations internes et de notre environnement. Dans son article de 1956, « Sept plus ou moins deux », le psychologue américain George Miller a affirmé que notre esprit conscient ne peut gérer que sept plus ou moins deux informations en même temps, et que nous effaçons le reste. Cela signifie que nous pouvons traiter jusqu'à neuf éléments les bons jours, et peut-être seulement cinq les mauvais jours.

C'est ce qui explique pourquoi la plupart des numéros de téléphone comptent un maximum de sept chiffres. Néanmoins, lorsque j'habitais à Paris dans les années 1980, les numéros sont passés à huit chiffres. Chacun a dû choisir de mémoriser les numéros de téléphone par groupes de deux ou quatre, ou simplement d'ajouter le nouveau code de Paris – le numéro quatre – au début de l'ancien numéro. Personne n'avait de méthode facile pour retenir huit chiffres d'un coup. Chacun a dû trouver sa façon de décomposer les numéros, et chacun donnait le sien à sa manière. Cela a généré pas mal de confusion.

Nous pouvons donc garder facilement sept plus ou moins deux éléments d'information à l'esprit en même temps. En utilisant le processus de délétion, nos filtres laissent beaucoup de choses à l'extérieur, sans même que nous nous en rendions compte ou que nous choisissions consciemment de le faire.

La distorsion

Le second processus s'appelle la **distorsion**. Nous déformons les choses. Est-ce que cela vous est déjà arrivé d'emménager dans un nouveau logement, d'aller dans le séjour avant d'y avoir apporté vos affaires et de

visualiser ce à quoi il allait ressembler une fois meublé ? Oui, vous étiez en train d'halluciner. Votre mobilier n'était pas *vraiment* dans la pièce, n'est-ce pas ? Vous étiez donc en train de distordre la réalité.

L'hallucination et la créativité sont deux exemples de distorsion. Elles ont en commun le fait que l'information extérieure est transformée en autre chose. C'est le fonctionnement de la distorsion.

La généralisation

Le troisième processus de filtration mentale de Chomsky s'appelle la **généralisation**. C'est l'opposé de la logique cartésienne (qui consiste à aller d'une règle générale vers des exemples spécifiques, mais non l'inverse). La généralisation consiste à prendre quelques exemples et en déduire un principe général. C'est le processus de l'apprentissage. Un jeune enfant apprend à ouvrir une, deux, peut-être trois portes et sait ensuite comment les ouvrir toutes. L'enfant développe une généralisation sur l'ouverture des portes, jusqu'à ce qu'il entre dans une entreprise high-tech et s'aperçoive que pour ouvrir la porte il faut passer une carte magnétique d'une certaine façon dans une fente. L'enfant doit réapprendre à ouvrir les portes en tenant compte de ces exceptions.

La généralisation concerne la façon dont nous produisons inconsciemment des règles, des croyances et des principes sur ce qui est vrai, faux, possible et impossible. Par exemple, des femmes qui ont eu quelques mauvaises expériences avec les hommes peuvent tirer la conclusion qu'on ne peut pas faire confiance aux hommes (c'est-à-dire à aucun homme). Elles développent la règle : *ne faites jamais confiance à un homme*. Les gens vivent un certain nombre d'expériences similaires et en tirent une règle ou développent une croyance.

Avec ces trois filtres, la délétion, la distorsion et la généralisation, nous créons tous notre propre modèle du monde.

LES MÉTA-PROGRAMMES

Quel est le lien entre ces trois procédés : la PNL, les méta-programmes et le LAB Profile ? Les co-créateurs de la PNL ont utilisé le modèle de

délétion, distorsion et généralisation de Chomsky pour créer une carte permettant de découvrir les perceptions et interprétations qu'une personne fait de ses expériences, et de l'influencer.

Leslie Cameron-Bandler (maintenant Leslie Lebeau) a poussé le travail de Chomsky encore plus loin. Elle a postulé que chacun procède à des délétions, distorsions et généralisations particulières qui se révèlent dans son comportement. À partir de son travail en environnement thérapeutique, elle a identifié environ soixante schémas, qu'elle a appelé méta-programmes.

Les méta-programmes sont les filtres spécifiques que nous utilisons pour interagir avec le monde. Ils révisent et façonnent ce que nous laissons entrer du monde extérieur. Ils élaborent également ce qui vient de l'intérieur de nous-mêmes lorsque nous communiquons et agissons dans le monde extérieur.

Les méta-programmes sont comme une porte à travers laquelle nous interagissons avec le monde. Cette porte a une forme particulière et possède le pouvoir de ne laisser entrer et sortir que certaines choses. Cela peut sembler être inhérent à notre nature individuelle, et donc être permanent, mais en fait la porte elle-même peut changer en réponse à des modifications internes ou dans notre environnement.

Rodger Bailey, un étudiant de Leslie, a adapté son travail au monde des affaires. Il a créé le LAB Profile comme un outil pratique et simple d'utilisation pour permettre aux gens de comprendre ce qui motive les autres lorsqu'ils communiquent. Il a dit que ces schémas sont un état des lieux sur la manière dont une personne réagit à une situation donnée.

La plupart des gens seront d'accord sur le fait que notre comportement est différent lorsque nous sommes avec des personnes différentes, au travail ou en famille à la maison. Il ne s'agit donc pas de descriptions de notre *personnalité*, mais plutôt d'une représentation de nos interactions avec différents environnements ou contextes.

Le LAB Profile décrit simplement la forme de notre porte, ce que nous laissons entrer et sortir dans une situation ou un contexte donné. **C'est cette reconnaissance de notre capacité à changer de motivations et de comportements qui distingue cet outil des profilages psychométriques qui font des généralisations radicales de notre personnalité.**

LES SCHÉMAS DE LANGAGE ET DE COMPORTEMENT

Lorsque j'ai initialement entendu parler des méta-programmes, il y avait environ soixante schémas. Il fallait discuter avec les personnes que nous étudions et *deviner* quels étaient leurs schémas. J'ai passé un an et demi à essayer de deviner les méta-programmes de tout le monde, et inutile de le dire, je n'étais pas très douée.

Pour rendre la détection et l'utilisation de ces schémas plus simples, Rodger Bailey a eu l'excellente idée d'en réduire le nombre de soixante à quatorze (avez-vous vraiment besoin de connaître soixante subtilités sur vous-même ou une autre personne ?). Il a également développé un petit jeu de questions spécifiques dont la réponse, quelle qu'elle soit, révèle les schémas inconscients de la personne par la *structure* de langage qu'elle utilise. Vous prêtez attention à la façon dont la personne répond et non à ce qu'elle dit, c'est-à-dire au *comment* et non au *quoi*. De cette façon, après avoir posé quelques questions simples, vous êtes en mesure de déterminer ce qui va *déclencher et maintenir* la motivation d'une personne, et par quel processus interne elle traite l'information.

Lorsqu'il a développé le LAB Profile, il a identifié deux catégories distinctes de méta-programmes. Il a appelé la première série **Caractéristiques de Motivation** ; on les appelle aussi parfois schémas de motivation ou déclencheurs. Ce sont les schémas qui indiquent ce dont une personne a besoin pour se motiver et le rester dans un contexte donné, et inversement ce qui va la démotiver. Je les appelle parfois des déclencheurs de motivation parce qu'ils révèlent ce qui va *pousser* une personne à agir d'une certaine façon, ou l'en *dissuader*.

Rodger Bailey a appelé la seconde série **Caractéristiques de Travail**, aussi connue sous le nom de schémas de productivité. Cette seconde série décrit les processus mentaux internes qu'une personne utilise dans une situation précise. On peut par exemple déterminer si une personne préfère une vue d'ensemble ou des détails séquentiels, les environnements dans lesquels elle est la plus productive, si elle s'occupe plus des personnes ou des tâches, comment elle répond au stress, et les mécanismes qui emportent sa conviction.

Et tout ceci apparaît dans sa façon de parler, *comment* elle s'exprime.