

# métaphore

DÉCEMBRE 2025 N°119

Journal de NLPNL, Fédération des associations francophones de certifiés en programmation neurolinguistique

Associations locales

**La PNL  
pour  
apprendre,  
entreprendre  
et évoluer**

Délégations

Collèges



Fédération NLPNL des  
associations francophones  
de certifiés en Programmation  
Neuro-Linguistique

**som**

**magine**

**Pourquoi la mémoire est-elle si liée aux émotions ?**

*par Jean-Luc MONSEMPÈS — 6*

**La transgression, une voie d'évolution pour des organisations plus robustes ?**

*par Michaël AMEYE — 9*

**Sixième Université d'automne du Collège des coachs PNL**

*par Dora PANNOZZO — 17*

**Le Collège des psy's recrute de nouveaux psychopotes 😊**

*par Angélique GIMENEZ — 20*

**Quelques pistes pour développer votre œil d'amour**

*par Dina SCHERRER — 22*

**L'habitude**

*par Patrick CONDAMIN — 25*

**Le milliardaire américain et le pêcheur mexicain**

*Texte proposé par Evelyne LERNER — 27*

Métaphore et d'autres informations sur la vie de la Fédération NLPNL sont consultables sur notre site internet [www.nlpnl.eu](http://www.nlpnl.eu). En vous abonnant à la newsletter vous serez informés des événements à venir. Nous vous invitons également à visiter notre page Facebook <https://www.facebook.com/nlpnl/> pour ne rien rater de notre actualité.



## LE MOT de la Présidente

**C**hères adhérentes, chers adhérents, chers partenaires, délégations et membres des commissions,

À l'approche de cette fin d'année, j'aimerais vous adresser un message de gratitude sincère.

Votre engagement, votre présence active et votre enthousiasme donnent vie à notre Fédération.

Et je veux saluer tout particulièrement les délégations et les commissions : grâce à vos conférences, ateliers, soirées d' entraînement et espaces d'échanges, vous créez des moments qui nourrissent l'apprentissage, l'inspiration et la transmission. ***Vous insufflez une énergie précieuse, faite de professionnalisme, de générosité et d'ouverture. Merci.***

### La PNL au cœur des métiers : cap sur le Congrès 2026

Le 31 janvier, nous nous retrouverons pour un événement fort : le Congrès NLPNL 2026, en présentiel et en ligne. Nous aurons l'honneur d'accueillir Dr Caitlin Walker, figure majeure du Clean Language et de la modélisation systémique, grâce au lien précieux de Penny Tompkins et au travail fondateur mené avec James Lawley.

Une rencontre rare, qui nous invite à explorer la modélisation symbolique dans les métiers, les équipes et les accompagnements.

*Le tarif Early Bird est prolongé jusqu'au 31 décembre : c'est le moment idéal pour réserver votre place.*

## Une Fédération qui avance, pleinement engagée

Au SIMACS, nous contribuons à la mise en place du CQP Coach Professionnel, une avancée majeure pour la structuration des métiers de l'accompagnement avec la PNL.

Avec l'EANLP, nous œuvrons à la reconnaissance européenne des coachs et formateurs PNL, pour donner à nos pratiques une visibilité accrue et une cohérence européenne.

Le renouvellement des adhésions est ouvert. Votre soutien fait grandir nos projets... et votre voix compte pour notre assemblée générale, moment fondamental de notre gouvernance.

### Se relier, se ressourcer

En cette période de fêtes, je vous souhaite de vivre un temps de ressourcement, entouré de vos proches... ou simplement entourés de douceur.

Cette saison nous rappelle que la qualité de notre présence est notre premier outil, et peut-être notre plus beau cadeau.

J'aime cette phrase de Desmond Tutu qui nous accompagne si bien 😊 « *Ce sont nos petites actions de tous les jours qui créent l'espérance, et qui tissent une humanité plus solidaire.* » Continuons, ensemble, à faire grandir cette espérance — avec professionnalisme, générosité, solidarité... et une belle intention d'humanité.

Bien chaleureusement.

**MARINA GANNAT**



## LE MOT de la responsable de la publication

**C**hères lectrices, chers lecteurs, Voici un peu de lecture pour votre temps de repos de fin d'année.

Prenons ce temps pour nous questionner :

- Pourquoi la mémoire est-elle si liée aux émotions ? Jean-Luc Monsempès présente une étude qui pose la question : « Sans émotions, pas de mémoire ? »
- La transgression est-elle une voie d'évolution pour des organisations plus robustes ? Pour Michaël Ameye, la transgression n'est pas l'anarchie mais une compétence stratégique essentielle dans un monde en changement accéléré. « *Transgresser, c'est réveiller l'organisation à ses possibles.* »
- Dina Scherrer propose quelques pistes pour développer votre œil d'amour. On devient quelqu'un grâce à d'autres gens... qui ont le courage de poser un regard curieux, bienveillant et solidaire sur nous. Dina raconte comment son amie, Andrée Zérah, a posé son « œil d'amour » sur elle. Et vous ? Qui, un jour, vous a accordé de la valeur ?

### Nos habitudes ont-elles une intention positive ?

Patrick Condamin en parle. Mais, de temps en temps, il peut être bon d'identifier et de prendre de la distance avec les coutumes qui nous habitent et de vérifier si elles sont en phase avec nos objectifs.

Et nos collèges ?

- Dora Pannozzo fait un retour sur l'Université d'automne du Collège des coachs PNL : une belle réussite collective, à l'image de l'énergie, de la rigueur et de la passion qui animent ce collège.
- Le Collège des psys recrute de nouveaux psychopotes ! Angélique Gimenez vous invite à la rejoindre : « Nous avons besoin de vous, les psys qui pratiquez la PNL dans sa visée thérapeutique ». Et pour terminer, en cette période de cadeaux, je vous offre le conte « Le milliardaire américain et le pêcheur mexicain ».

Bonne lecture.

**EVELYNE LERNER**

## CALENDRIER DES ÉVÉNEMENTS 2025 - 2026

### FÉDÉRATION NLPNL

#### LE CONGRÈS

**Samedi 31 janvier 2026:** congrès de la Fédération NLPNL sur le thème « La PNL au cœur des métiers » avec le Dr Caitlin Walker

#### L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

**Dimanche 1<sup>er</sup> février 2026:** assemblée générale de la Fédération NLPNL

### COLLÈGE DES COACHS

#### LES LUNDIS AU COLLÈGE DES COACHS PNL: conférences-débats mensuelles (de 18h 30 à 20h30)

**Lundi 15 décembre 2025:** Jane Turner – PNL, coaching et interprétation de rêve: le travail de rêve, un atout insoupçonné du coaching

#### LES ATELIERS DU MERCREDI AU COLLÈGE DES COACHS PNL:

une collaboration entre le Collège des coachs et le Collège des psychologues (de 19h à 20h30)

**Mercredi 10 décembre 2025**

### COLLÈGE DES ENSEIGNANTS - FORMATEURS EXPERTS EN PNL

#### L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

**Samedi 27 juin 2026**

### COLLÈGE DES EXPERTS EN PÉDAGOGIE PNL

#### LES CONFÉRENCES (de 20h à 22h)

**Vendredi 5 décembre 2025:** Aurore Leblanc et

Stéphanie MASSE – le moment des devoirs

**Jeudi 19 mars 2026:** Alain Thiry – l'esprit critique

#### LES SUPERVISIONS/INTERVISIONS (de 20h à 22h)

**Jeudi 11 décembre 2025, jeudi 15 janvier, mercredi 11 février, mardi 10 mars, lundi 20 avril, lundi 18 mai, mercredi 10 juin 2026**

### COLLÈGE DES PSYS

#### LES ATELIERS PSYCHOPOTES (de 12h à 13h30)

**Jeudi 13 février, jeudi 16 avril, jeudi 9 juillet 2026**

### DÉLÉGATION PARIS-ÎLE DE FRANCE

Les activités de Paris-Île de France sont ouvertes à TOUS les adhérents de la Fédération.

#### LES CONFÉRENCES-ATELIERS (de

18h30 à 20h30) par zoom

**Mercredi 17 décembre 2025:** Ennaela Arsafi – Process Com et PNL

**Mardi 17 février 2026:** Valérie Mounier et Caroline Verdier – la synergie Arts-Pnl-hypnose pour les jeunes

**Jeudi 9 avril 2026:** France Doutriaux – la culpabilité: comment la traiter avec la PNL

Pour plus d'informations consultez notre site [www.nlpnl.eu](http://www.nlpnl.eu).



### Avis aux amateurs

Avis à celles et ceux qui recherchent des articles des années 1993, 1994 et 1995.

Chantalle Servais propose 35 numéros d'*'Anchor Point'*, la revue de PNL des années 93-94-95.  
Si cela vous intéresse, contactez-la au 06 89 86 16 30.



PAR CHANTALLE SERVAIS

# Congrès NLPNL

## La PNL au cœur des métiers

31  
JANVIER  
2026

Avec Le Dr Caitlin Walker,  
pionnière du *Clean Language*,  
vivez une journée où la PNL  
ouvre de nouvelles voies  
pour enrichir vos pratiques et vos talents.

■ Au programme :  
**Pitches métiers et  
ateliers interactifs**  
en lien avec leurs  
applications concrètes.

Maison des Associations  
10/18 rue des Terres au Curé  
75013 PARIS

Tarifs : 110 € pour les adhérents  
130 € pour les non-adhérents  
Horaires : 9 h 00 – 18 h 00



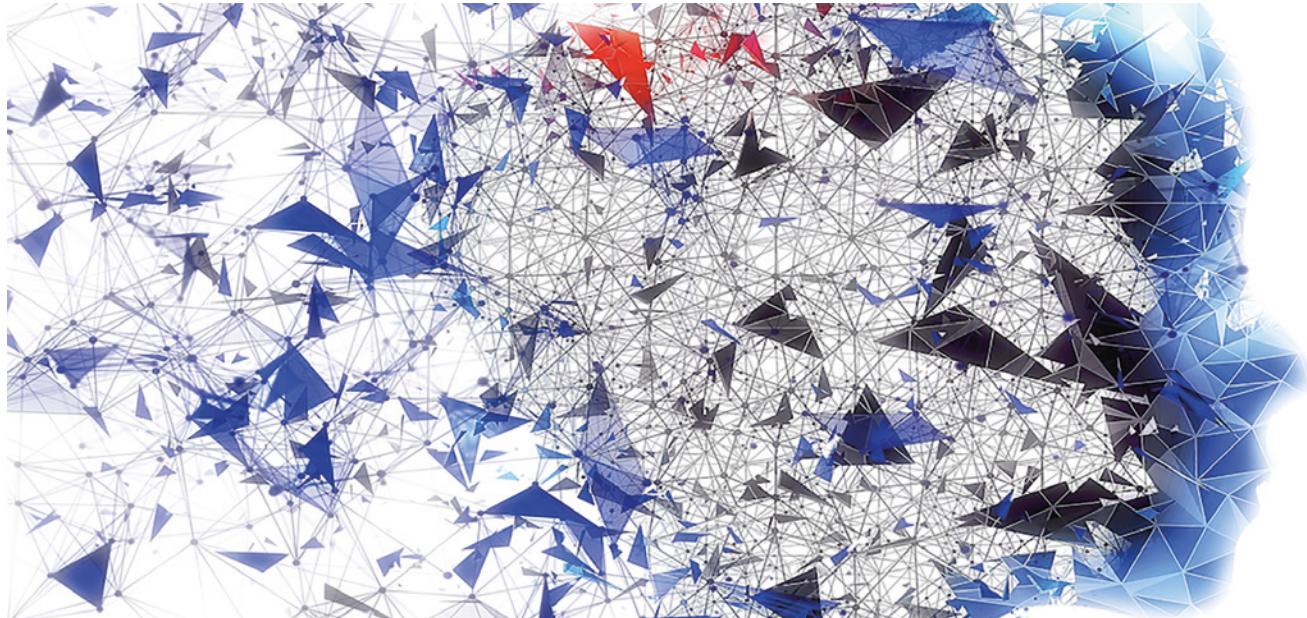
Fédération NLPNL  
Fédération francophone de certifiés  
en programmation neuro-linguistique  
Informations et inscriptions sur [www.nlpnl.eu](http://www.nlpnl.eu)



# Pourquoi la mémoire est-elle si liée aux émotions ?



PAR JEAN-LUC MONSEMPÈS



**D**es chercheurs ont identifié un mécanisme cérébral qui associe les informations à une expérience émotionnelle pour une meilleure mémorisation. Les ondes cérébrales à haute fréquence dans l'amygdale et l'hippocampe sont essentielles pour renforcer les souvenirs émotionnels.

La plupart des individus se souviennent très clairement des événements à forte charge émotionnelle, par exemple le jour de leur mariage, mais les chercheurs ne savent pas exactement comment le cerveau humain hiérarchise les événements émotionnels dans la mémoire.

Dans une étude publiée dans *Nature Human Behaviour*, Joshua Jacobs, professeur associé de génie biomédical à l'université Columbia et son équipe, ont identifié un mécanisme neuronal spécifique dans le cerveau humain qui marque les informations avec des associations émotionnelles pour améliorer la mémoire.

Ces chercheurs ont démontré que les ondes cérébrales à haute fréquence dans l'amygdale, une plaque tournante des processus émotionnels, et

dans l'hippocampe, une plaque tournante des processus de mémoire, sont essentielles pour améliorer la mémoire des stimuli émotionnels. Les perturbations de ce mécanisme neuronal, provoquées soit par une stimulation électrique du cerveau, soit par la dépression, altèrent spécifiquement la mémoire des stimuli émotionnels.

## Augmentation de la prévalence des troubles de la mémoire

La prévalence croissante des troubles de la mémoire, tels que la démence, a mis en évidence les effets néfastes de la perte de mémoire sur les individus et la société. Des troubles tels que la dépression, l'anxiété et le syndrome de stress post-traumatique (SSPT) peuvent également se caractériser par un déséquilibre des processus de mémorisation, et leur prévalence s'est accrue pendant la pandémie de COVID-19.

Comprendre comment le cerveau régule naturellement les informations prioritaires à mémoriser, et celles qui peuvent s'effacer, pourrait fournir des informations essentielles pour développer de nouvelles approches thérapeutiques



visant à renforcer la mémoire chez les personnes à risque de perte de mémoire, ou à normaliser les processus de mémoire chez les personnes à risque de dérèglement. « Il est plus facile de se souvenir d'événements émotionnels, comme la naissance d'un enfant, que d'autres événements survenus à peu près au même moment », explique Salman E. Qasim, auteur principal d'un travail qu'il a commencé pendant son doctorat dans le laboratoire de Jacobs à Columbia Engineering. « Le cerveau possède clairement un mécanisme naturel pour renforcer certains souvenirs, et nous avons voulu l'identifier. »

### La difficulté à étudier les mécanismes neuronaux chez l'homme

La plupart des recherches sur les mécanismes neuronaux se déroulent sur des animaux, comme les rats, car ces études nécessitent un accès direct au cerveau pour enregistrer l'activité cérébrale et réaliser des expériences qui démontrent la causalité, comme la perturbation minutieuse des circuits neuronaux. Mais il est difficile d'observer ou de caractériser un phénomène cognitif complexe comme l'amélioration de la mémoire émotionnelle dans le cadre d'études animales.

Pour étudier ce processus directement chez l'homme, Qasim et Jacobs ont analysé les données d'expériences sur la mémoire menées sur des patients épileptiques soumis à un enregistrement cérébral intracrânien direct pour la localisation et le traitement des crises. Pendant ces enregistrements, les patients épileptiques mémorisaient des listes de mots tandis que les électrodes placées dans leur hippocampe et leur amygdale enregistraient l'activité électrique du cerveau.

### Étudier les ondes cérébrales des mots chargés d'émotions

En évaluant préalablement les mots associés à des émotions, Qasim a constaté que les participants se souvenaient mieux des mots plus chargés émotionnellement, tels que « chien » ou « couteau », que des mots plus neutres, comme « chaise ».

En examinant l'activité cérébrale associée, les chercheurs ont noté que lorsque les participants réussissaient à se souvenir de mots émotionnels, l'activité neuronale à haute fréquence (30-128 Hz) devenait plus importante dans le circuit amygdalo-hippocampique. Ce schéma était absent lorsque les participants se souvenaient de mots plus neutres, ou ne se souvenaient pas du tout.

Les chercheurs ont analysé ce schéma sur 147 patients et ont constaté un lien clair entre l'amélioration de la mémoire des participants pour les mots émotionnels et la prévalence dans leur cerveau d'ondes cérébrales à haute fréquence dans le circuit amygdalo-hippocampique. « La découverte de ce schéma d'activité cérébrale reliant les émotions et la mémoire nous a enthousiasmés, car des recherches antérieures avaient montré l'importance de l'activité à haute fréquence dans l'hippocampe pour la mémoire non émotionnelle », a déclaré M. Jacobs. « Cela nous a immédiatement incités à réfléchir aux implications causales plus générales : si nous provoquons une activité à haute fréquence dans ce circuit, à l'aide d'interventions thérapeutiques, serons-nous en mesure de renforcer les souvenirs à volonté ? »

### La stimulation électrique perturbe la mémoire des mots émotionnels

Afin d'établir si cette activité à haute fréquence reflétait réellement un mécanisme causal, Jacobs et son équipe ont formulé une approche unique pour reproduire le type de perturbations expérimentales généralement réservées à la recherche animale.

Chez un sous-ensemble de ces patients ayant effectué la tâche de mémorisation de mots avec une stimulation électrique directe de l'hippocampe, ils ont constaté que la stimulation électrique a clairement et systématiquement altéré la mémoire, en particulier pour les mots émotionnels. Uma Mohan, co-auteur de l'article, a noté que cette stimulation diminuait également l'activité à haute fréquence dans l'hippocampe. Il s'agissait d'une preuve causale qu'en éliminant le schéma d'activité cérébrale en lien avec la mémoire émotionnelle, la stimulation diminuait aussi sélectivement la mémoire émotionnelle.



## La dépression agit de manière similaire à la stimulation cérébrale

Qasim a également émis l'hypothèse que la dépression, qui peut entraîner un dérèglement de la mémoire émotionnelle, pouvait agir de manière similaire à la stimulation cérébrale. Il a donc analysé, d'une part la mémoire émotionnelle et d'autre part l'humeur des sujets, pour caractériser leur état psychiatrique.

Dans le sous-ensemble de patients souffrant de dépression, les chercheurs ont observé une diminution simultanée de la mémoire à médiation émotionnelle et de l'activité à haute fréquence dans l'hippocampe et l'amygdale. Ils ont donc été en mesure de démontrer la relation de causalité entre la stimulation des zones cérébrales, les réductions de la mémoire émotionnelle, et les perturbations psychométriques. L'activité à haute fréquence est associée à un « tir de neurones », une sorte de roulement de tambour, de signal à répétition, ou une forte impulsion qui va stimuler les neurones voisins. Ces résultats ouvrent de nouvelles voies de recherche chez les humains et les animaux, sur la façon dont certains stimuli engagent les neurones dans les circuits de mémoire.

## Les prochaines étapes

Les auteurs espèrent que les recherches futures cibleront l'activité à haute fréquence du circuit de l'amygdale-hippocampe pour renforcer et protéger la mémoire, en particulier la mémoire émotionnelle. « Nos souvenirs émotionnels sont l'un des aspects les plus critiques de l'expérience humaine ; ils informent tout, de nos décisions à notre personnalité entière », a ajouté Qasim. « Toute mesure que nous pouvons prendre pour atténuer leur perte dans les troubles de la mémoire ou empêcher leur détournement dans les troubles psychiatriques est extrêmement excitante. »

## Commentaires pour les coachs de santé

Ces découvertes sont passionnantes, car elles apportent de nouvelles perspectives dans le traitement des pertes de mémoires, et posent aussi de sacrés problèmes éthiques. J'imagine les gamins

à l'école avec un casque d'ondes à haute fréquence qui se déclenche sur certains apprentissages !

Ce que je comprends de l'article, c'est que la mémoire émotionnelle (celle liée aux sens – et non pas la mémoire épisodique) a besoin de multiples stimuli pour s'enregistrer. Sans émotions, pas de mémoire. Ma métaphore est que le système limbique est comme une commode dont les tiroirs portent des étiquettes émotionnelles « peur », « joie », « tristesse », « honte », etc. À l'intérieur du tiroir se trouvent des fiches décrivant les différentes circonstances dans lesquelles ces émotions ont été expérimentées dans le corps. Ce qui signifie que les mots ne font sens et ne sont reliés à des émotions que dans un contexte précis. Un contexte contient les multiples caractéristiques sensorielles qui le définissent et qui peuvent faire ressortir une émotion de l'oubli. N'est-ce pas ce que nous faisons déjà dans nos accompagnements ? Le mot joie est rarement suffisant pour provoquer la réaction physiologique de joie, sauf si vous aidez le sujet à se replonger dans les circonstances (et ses multi ancrés sensorielles) dans lesquelles il a ressenti de la joie. On y parvient par la description verbale, mais aussi le mouvement et la proprioception. Il me semble que nous perdons bien plus l'accès à la mémoire que la mémoire en elle-même. Les kinésiologues nous le démontrent bien, car ils savent dater les événements associés à des émotions, en interrogeant directement le corps avec des tests musculaires, même si le mental conscient en a perdu la trace. « Le corps ne ment jamais et se souvient de tout » disait Alice Miller.

Maintenant, j'ai une question pour la recherche : puisqu'on parle de mémoire d'éléphant, ces animaux ont-ils une vie émotionnelle très riche ? ■

<https://www.coaching-sante.net>

### Sources

Neuronal activity in the human amygdala and hippocampus enhances emotional memory encoding by Salman E. Qasim et al. *Nature Human Behavior*.  
*Why Do We Remember Emotional Events Better Than Non-emotional/Why Do We Remember Emotional Events Better Than Non-emotional*; Neurosciences News Psychology, January 19, 2023.



# La transgression, une voie d'évolution pour des organisations plus robustes ?



PAR MICHAËL AMEYE



## Pourquoi la transgression ?

Selon une étude récente, environ 70 % des transformations organisationnelles échoueraient. Ceci est étonnant quand on sait que lors de la mise en place du confinement des dizaines de milliers d'entreprises ont réussi à fonctionner en dehors de toute « normalité », et ce, sans préparation et avec les moyens du bord dans des délais extrêmement courts.

Dans un monde où tout semble devoir être codifié, normé et contrôlé, comment transformer une organisation sans transgesser certaines de ses règles ?

Cette interrogation, loin d'être anodine, touche au cœur même des défis contemporains du management et de l'accompagnement organisationnel.

Pour les PNListes, cette question résonne particulièrement. Notre approche prône la flexibilité comportementale, la remise en question des patterns limitants et la création de nouveaux choix, là où il n'y en avait qu'un seul.

Or, n'est-ce pas précisément ce que fait la transgression : créer un choix nouveau là où les règles établies ne permettaient qu'une seule voie ?

Cet article se propose d'explorer comment la transgression, lorsqu'elle est guidée par une intention positive et des compétences spécifiques, peut devenir un puissant levier de transformation organisationnelle.

## De la déviance nuisible à la transgression constructive



Pendant des décennies, le concept de déviance organisationnelle a été presque exclusivement associé à des comportements destructeurs. Les recherches se concentraient sur les coûts engendrés par les employés « déviants » : perte de productivité, sabotage, vol, incivilité...

Pourtant, depuis le début des années 2000, un changement graduel de perspective s'est opéré dans la littérature académique. Des chercheurs comme Galperin, Spreitzer et Sonenshein ont introduit le concept de **transgression constructive** (constructive deviance) ou **transgression positive** (positive deviance), redéfinissant ainsi notre compréhension de ces comportements.



La transgression constructive se définit comme un comportement volontaire qui s'écarte des normes organisationnelles établies, mais qui est motivé par l'intention d'améliorer le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou des deux. C'est l'histoire du collaborateur qui contourne une procédure administrative paralysante pour répondre rapidement à un besoin client critique, ou de l'équipe qui expérimente une nouvelle méthode de travail malgré l'interdiction formelle, parce qu'elle sait que cela servira la mission de l'entreprise.

Les recherches montrent que la transgression constructive remplit plusieurs fonctions essentielles dans l'organisation :

- 1.**L'intégration et la cohésion**: paradoxalement, certaines transgressions collectives renforcent le sentiment d'appartenance au sein d'un groupe qui partage la conviction qu'une règle doit être dépassée pour servir un objectif supérieur.
- 2.**Le maintien de la cohérence entre valeurs et pratiques**: lorsque les procédures formelles entrent en contradiction avec les valeurs affichées de l'organisation, la transgression constructive permet de restaurer l'alignement. Par exemple, une entreprise valorisant « la proximité avec le client » mais imposant des processus d'approbation si longs qu'ils frustrent les clients peut être « sauvée » par une transgression qui réconcilie discours et réalité.
- 3.**La médiation des contradictions**: les organisations modernes sont traversées par des tensions structurelles : flexibilité versus standardisation, innovation versus contrôle, autonomie versus coordination. La transgression constructive agit comme soupape de sécurité, permettant de concilier des exigences apparemment incompatibles.

La recherche contemporaine, s'appuyant notamment sur les travaux du psychologue polonais Józef Kozielecki, distingue deux grands types de comportements organisationnels :

- **Les comportements protecteurs** sont ceux qui pré-servent l'existant, qui maintiennent le système dans son état actuel. Ils sont essentiels à la stabilité, mais peuvent devenir un frein lorsque l'environnement change.
- **Les comportements transgressifs** sont ceux qui explorent de nouveaux horizons, qui remettent en

question le statu quo. Ils sont essentiels à l'adaptation et à l'innovation.

Ce sont ces derniers comportements qui amènent les organisations à évoluer surtout si ce sont ses dirigeants qui les démontrent. Faire évoluer la culture organisationnelle pour la rendre plus souple, plus flexible et surtout plus humaine devient critique aujourd'hui, quand les organisations sont au bord de la rupture.

## Quels sont les mécanismes à l'origine de la transgression constructive ?



La recherche en psychologie organisationnelle a identifié trois mécanismes psychologiques principaux qui conduisent à la déviance constructive :

**1 - La motivation intrinsèque** : les individus qui s'engagent dans la transgression constructive sont souvent animés par une passion profonde pour leur travail et une connexion forte avec la mission de l'organisation. Ils transgressent non pas par rébellion mais par engagement.

**2 - Le sentiment d'obligation** : paradoxalement, certains transgressent parce qu'ils se sentent *obligés* de le faire – moralement, éthiquement, professionnellement. Ils perçoivent que respecter une règle inadaptée reviendrait à trahir des valeurs supérieures ou des engagements plus importants.

**3 - La puissance personnelle** : les personnes qui se sentent psychologiquement habilitées, qui croient en leur capacité à avoir de l'impact et qui s'autorise à prendre des initiatives, sont plus susceptibles de s'engager dans une transgression constructive.



Ces trois mécanismes nous éclairent sur un point crucial : la transgression constructive n'est pas le fait de rebelles marginaux, mais souvent celui des collaborateurs les plus engagés, les plus compétents et les plus connectés à la mission organisationnelle.

## Le « Franc-Tireur », un agent de changement ?

Une étude récente publiée en 2024-2025 dans le *Journal of Organizational Change Management* explore le phénomène du non-conformisme dans les organisations. Elle place des personnalités non-conformistes comme des agents de changement essentiels, aux côtés des innovateurs et des entrepreneurs.

L'étude souligne que le changement organisationnel a plus de chances de réussir lorsque les mentalités entrepreneuriales, innovatrices sont combinées à un anticonformisme de manière optimale. Cependant, penser et se comporter de manière non-conformiste reste difficile parce que les organisations ont des normes bien établies et ancrées qui inhibent les approches non-conventionnelles.

C'est précisément là que l'accompagnement par des facilitateurs de transgressions positives, comme les PNListes, devient crucial.

Face à ces constats, une conclusion s'impose : le management, dans sa perpétuelle quête de rationalité et de contrôle est invité à accueillir ces formes de transgressions car elles sont indispensables à la bonne marche des organisations. Ignorer ou réprimer systématiquement la transgression constructive revient à priver l'organisation d'un de ses mécanismes d'adaptation les plus puissants.

Mais comment les managers peuvent-ils distinguer la transgression constructive de la déviance destructive ? Comment peuvent-ils créer un environnement qui encourage la première tout en prévenant la seconde ? Comment peuvent-ils eux-mêmes modéliser une transgression responsable ?

C'est à ces questions que répond, en partie, l'ap-proche de la **réinvention organisationnelle**.

## La réinvention organisationnelle selon Nadya Zhexembayeva : une transgression systémique



Dr Nadya Zhexembayeva, scientifique, entrepreneure et fondatrice de la Reinvention Academy, a consacré plus de 25 ans de recherche à comprendre comment les organisations et les individus non seulement survivent mais prospèrent dans le chaos. Son travail, reconnu internationalement et appliqué auprès d'entreprises comme Coca-Cola, IBM, L'Oréal et Danone, identifie un changement fondamental dans notre environnement d'affaires.

Les données sont sans équivoque : la durée de vie moyenne d'un modèle d'affaires est passée de 75 ans à seulement 6 ans. Le changement incrémental – ces petites améliorations progressives qui ont fait le succès du management du XX<sup>e</sup> siècle – n'est tout simplement plus suffisant. **La vitesse du changement a commencé à dépasser la capacité des outils de gestion traditionnels.**

Nous ne vivons plus dans un monde où le change-ment est ponctuel, où l'on peut « gérer » une trans-formation puis revenir à un état stable. Nous vivons dans un état de **turbulence perpétuelle**.



# Le syndrome du Titanic : quand l'attachement au passé devient fatal

Dans son travail, le Dr Zhexembayeva a conceptualisé le « Syndrome du Titanic » – une maladie organisationnelle dans laquelle les entreprises, face à la disruption, provoquent leur propre chute par arrogance, attachement excessif aux succès passés, ou incapacité à reconnaître la nouvelle réalité émergente.

Ce syndrome touche aussi bien les organisations que les individus. Il se manifeste par des phrases telles que : « Nous avons toujours fait comme ça », « Notre modèle a fait ses preuves depuis 30 ans », « Nos clients ne sont pas prêts pour ce changement ». Autant d'expressions de croyances qui, hier encore protectrices, sont devenues aujourd'hui limitantes voire dangereuses.

Le Syndrome du Titanic illustre parfaitement pourquoi la transgression est devenue nécessaire : parce que l'adhésion aveugle aux « règles qui ont toujours marché » peut désormais conduire à la disparition de l'organisation.

Le plus étonnant est que les collaborateurs ne résistent pas au changement en soi – ils résistent au *changement permanent et mal géré* qui les épouse sans leur donner l'impression de progresser.

Cette situation crée un paradoxe : au moment même où les organisations ont le plus besoin de changement et d'adaptation, leurs membres sont de moins en moins disposés à les soutenir. C'est dans ce contexte que la transgression constructive prend tout son sens : elle offre une alternative à l'approche « top-down » traditionnelle du changement qui génère tant de résistance.

Face à ce constat, Zhexembayeva propose le concept de **réinvention organisationnelle** – un processus distinct du simple « changement » ou de « l'innovation ». Alors que l'innovation consiste à améliorer ce qui existe, la réinvention implique de remettre fon-

damentalement en question ce qui est et d'imaginer de nouvelles possibilités.

La réinvention est donc une forme institutionnalisée de transgression.

## Le cadre en six piliers : structurer la transgression constructive

Dans son ouvrage « *The Chief Reinvention Officer Handbook: How to Thrive in Chaos* » (2020, Amazon best-sellers et lauréat du Axiom Business Book Award), Zhexembayeva présente un cadre en six piliers qui structure le processus de réinvention :

**1 - Anticipate Change** (Anticiper le changement) : développer des capacités de veille et de prospective ;

**2 - Generate Options** (Générer des options) : créer de multiples scénarios et alternatives ;

**3 - Test & Experiment** (Tester et expérimenter) : valider rapidement les hypothèses à petite échelle ;

**4 - Make Decisions** (Prendre des décisions) : choisir et s'engager malgré l'incertitude ;

**5 - Implement Change** (Implémenter le changement) : déployer avec agilité ;

**6 - Reinvention Mindset, Culture, and Systems** (État d'esprit, culture et systèmes de réinvention) : ancrer ces capacités dans l'ADN organisationnel.

Ce cadre est particulièrement pertinent pour notre réflexion car il offre une **structure à la transgression**. Il ne s'agit pas de transgresser de manière anarchique, mais de créer un système organisationnel qui intègre la capacité à remettre en question et à dépasser les règles établies lorsque cela devient nécessaire.

Une transgression *organisée, systématique, collective et orientée vers la survie et la prospérité de l'organisation* dans un environnement en mutation constante devient une compétence stratégique.

La question n'est donc plus « Devrions-nous transgresser ? » mais « Comment transgresser de manière constructive, écologique et efficace ? ».



C'est précisément à cette question que répond la troisième partie de notre exploration : l'identification des compétences-clés nécessaires pour générer une transgression progressiste.

## Quelles sont les compétences-clés pour générer une transgression progressiste ?



Avoir établi la nécessité et la légitimité de la transgression constructive ne suffit pas. Pour que cette transgression serve réellement le progrès organisationnel, des compétences spécifiques sont à développer tant au niveau individuel que collectif. Que nous enseigne la littérature ?

Les organisations qui se réinventent développent particulièrement :

**1 - La capacité de voir au-delà du cadre établi:** Remettre en question les croyances limitantes, envisager des situations sous de multiples angles, générer des alternatives là où la pensée conventionnelle ne voit qu'une seule option. Cela commence par la reconnaissance qu'une règle, une norme ou une pratique établie n'est pas une vérité absolue mais une *construction* qui peut être remise en question.

**2 - La capacité à avancer en acceptant le risque de l'incertitude et du rejet :** Pouvoir s'engager dans une action non-conforme malgré les risques personnels et

organisationnels, tout en acceptant la responsabilité de ses choix. Le courage transgressif ne signifie pas l'imprudence ou la témérité. Il s'agit plutôt d'une évaluation lucide des risques et de la décision consciente de les assumer parce que les coûts de l'inaction sont jugés supérieurs. Les « transgresseurs constructifs » peuvent faire face au rejet social même lorsque leurs actions bénéficient à l'organisation. Les collègues peuvent les percevoir comme des « fauteurs de troubles », et les leaders peuvent y voir un défi à leur autorité. Le courage transgressif implique d'accepter ce prix social potentiel.

**3 - La capacité à intégrer une approche écologique de l'action :** Anticiper les effets directs et indirects d'une transgression sur l'ensemble du système organisationnel, et évaluer son « écologie » au sens de la PNL. Une transgression, même bien intentionnée, peut avoir des effets de second ordre non anticipés. L'approche systémique permet d'envisager les effets en cascade, l'impact de créer un précédent, les effets secondaires d'une rupture momentanée d'équilibre, l'intention positive de la règle actuelle bloquante afin d'intégrer tous ces aspects dans le processus. Cette compétence est essentielle car elle permet de concevoir des transgressions qui sont « écologiques » – c'est-à-dire qui respectent les besoins fondamentaux du système même en bousculant ses règles superficielles.

**4 - La capacité à transformer les contraintes en opportunités :** La transgression constructive n'est pas seulement une question de « briser les règles ». C'est surtout une question de créativité : trouver des façons nouvelles et souvent inattendues de répondre aux besoins que les règles étaient censées satisfaire. Cette compétence combine deux éléments apparemment contradictoires : la créativité et le pragmatisme.

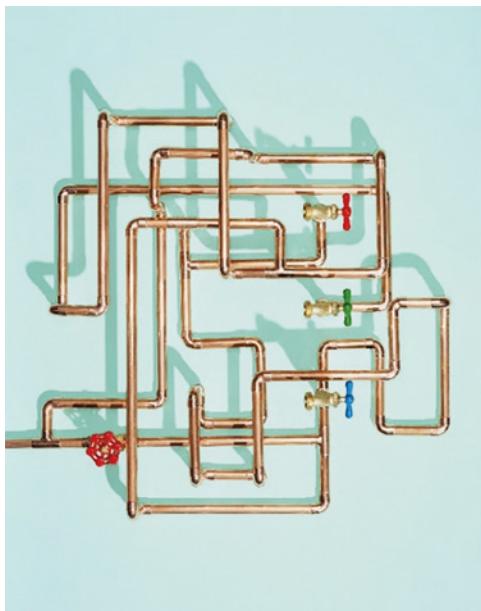
**5 - La capacité à naviguer dans les dynamiques de pouvoir :** Comprendre les dynamiques politiques de l'organisation et construire les alliances nécessaires pour légitimer et intégrer la transgression constructive grâce à un solide réseau relationnel et un capital social qui permet de « faire accepter » la transgression.

**6 - La capacité à « tenir » dans la tempête :** Faire preuve de résilience afin de maintenir son engagement et son équilibre émotionnel face aux résistances, critiques et incertitudes inhérentes à toute transgression. Transgresser, même de manière constructive, est éprouvant émotionnellement. Cela génère de l'anxiété, de l'incertitude, parfois de la culpabilité.



**7 - La capacité à intégrer les aspects éthiques dans la transgression :** Utiliser sa boussole morale. Toutes les transgressions ne se valent pas. Le discernement éthique permet de répondre à la question cruciale : « Cette transgression est-elle vraiment constructive, ou est-ce que je me raconte une histoire pour justifier un comportement égoïste ou destructeur ? ». Se questionner sur l'intention, l'impact et la proportionnalité de la transgression permet d'affiner son jugement.

## La PNL: Une boîte à outils pour faciliter la transgression constructive ?



Les compétences présentées ci-dessus sont toutes des compétences que l'on peut développer ou renforcer à l'aide de la PNL.

Dans le tableau suivant, à titre d'illustration, il vous est proposé quelques exemples d'équivalences (liste non exhaustive) entre les compétences identifiées dans la littérature et notre boîte à outils PNL.

Et vous, quels outils ou méthodes utiliseriez-vous pour compléter cette liste ?

Compétences pour une transgression constructive	Boîte à Outils PNL
<b>La capacité de voir au-delà du cadre établi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le pont de valeurs : intégrer et rapprocher des valeurs qui semblent en opposition au départ ou trouver une valeur supérieure qui sert de focalisateur d'intégration.</li> <li>– Le recadrage en 6 étapes en collectif pour stimuler des approches créatives.</li> <li>– Le Méta-modèle pour questionner les croyances limitantes et comprendre l'intention positive du blocage.</li> <li>– La stratégie de Walt Disney qui permet de structurer la transgression dans la perspective d'une vision novatrice.</li> </ul>
<b>La capacité à avancer en acceptant le risque de l'incertitude et du rejet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le Cercle d'excellence pour avancer en équilibre avec soi.</li> <li>– Le Modèle SOAR pour renforcer l'assurance personnelle en rajoutant une perspective temporelle et une approche à partir de multiples perspectives.</li> </ul>
<b>La capacité à transformer les contraintes en opportunités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le Modèle SCORE qui permet de transformer les contraintes en ressources dans une perspective temporelle.</li> <li>– La « Magie de la Conversation » (Sleight of Mouth) de Robert Dilts qui nous apprend des manières d'intégrer verbalement les contraintes et de les transformer en alliées.</li> </ul>
<b>La capacité à naviguer dans les dynamiques de pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les positions de perceptions qui permettent de comprendre les enjeux individuels et collectifs.</li> <li>– Le Méta-miroir qui permet de changer de dynamique lorsque l'on se sent rentrer en confrontation.</li> <li>– Les Niveaux neuro-logiques qui permettent de situer les comportements et les stratégies et de faciliter l'alignement organisationnel.</li> </ul>
<b>La capacité à « tenir » dans la tempête</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le Cercle d'excellence pour renforcer notre résilience.</li> <li>– Les Niveaux neuro-logiques qui permettent de s'aligner face à un environnement houleux.</li> </ul>
<b>La capacité à intégrer les aspects éthiques dans la transgression</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La stratégie de l'objectif (PCVAREM ou autre) qui tient compte de l'équilibre du système dans son expression.</li> <li>– Les positions de perceptions qui permettent d'explorer les impacts de la transgression sur différentes parties prenantes.</li> <li>– Le générateur de nouveaux comportements qui permet la mise en place de nouvelles habitudes comportementales écologiques.</li> </ul>



## Conclusion : à vous de jouer !

La transgression n'est pas l'anarchie mais une compétence stratégique essentielle dans un monde en changement accéléré. Nous, PNListes avons les outils pour aider les organisations à renforcer leur robustesse, c'est-à-dire leur capacité à s'adapter à un environnement de plus en plus instable et chaotique tout en préservant les aspects humains.

Nous vous invitons à réfléchir à vos trois zones d'actions :

**1 - Dans votre propre pratique professionnelle:** identifiez les contraintes que vous vous imposez par habitude et qui vous empêche de vous adapter aux tendances actuelles de votre marché ou zone d'action.

**2 - Avec vos clients:** lorsque vous accompagnez des leaders organisationnels, aidez-les à identifier les contraintes organisationnelles qui empêchent leur organisation d'évoluer ou de développer des nouvelles manières de fonctionner collectivement dans le but, à la fois d'assurer leur pérennité et, en même temps, de préserver le bien-être des travailleur.euse.s.

**3 - Dans la communauté PNL:** partagez vos expériences, modélez les organisations qui réussissent leur réinvention afin de partager la différence qui fait la différence !

Selon Michel Foucault : « *Rien n'est négatif dans la transgression. Elle affirme l'être limité, elle affirme cet illimité dans lequel elle bondit en l'ouvrant pour la première fois à l'existence. Mais on peut dire que cette affirmation n'a rien de positif: nul contenu ne peut la lier, puisque, par définition, aucune limite ne peut la retenir.* »

Cette approche philosophique et psychologique de la transgression pourrait nous réconcilier avec sa nature qui est, par essence, indissociable de la notion de limite. À nous, sages, de pouvoir faire la différence ou de décider en conscience jusqu'où ne pas aller. Nous avons toujours la possibilité de mettre des limites à notre transgression !

Pour revenir à la transgression dans les organisations, nous terminerons par cette simple citation :

« **Transgresser, c'est réveiller  
l'organisation à ses possibles.** »

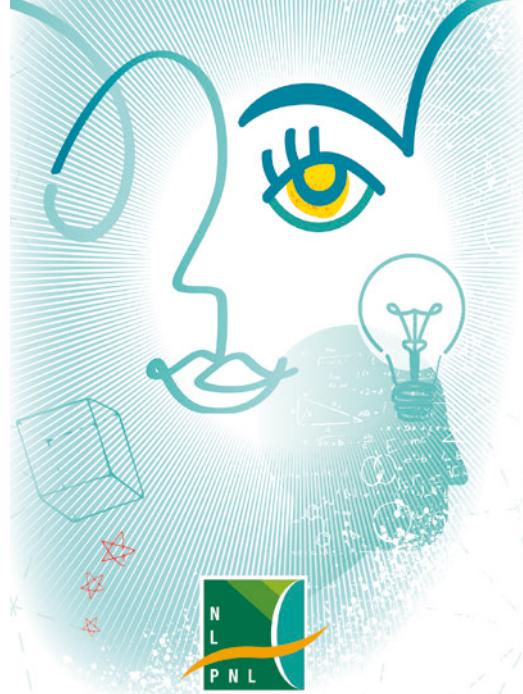
<https://www.linkedin.com/in/michaelameye>

### BIBLIOGRAPHIE

- Gallimard, Quarto, 2001. Préface à la transgression (pp.261-266) « Préface à la transgression », Critique, n° 195-196 : Hommage à Georges Bataille, août-septembre 1963, pp.751-769.
- The Chief Reinvention Officer Handbook : How to Thrive in Chaos, Vicara Books, 2020, ISBN-13-978-1646870325.
- Babeau, O. et Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. Revue française de gestion, 183(3), 201-219. <https://doi.org/10.3166/rfg.183.201-219>.

# PNL

Pour apprendre, entreprendre et évoluer



Fédération NLPNL  
des associations  
francophones de certifiés en  
Programmation Neuro-Linguistique

La PNL, basée sur une éthique, permet de mieux comprendre notre fonctionnement et celui des autres. Elle facilite les relations et le changement dans tous les domaines de la vie personnelle et professionnelle.

## la Fédération NLPNL rassemble :



### COLLÈGE DES ENSEIGNANTS

Harmoniser l'enseignement de la PNL pour l'appliquer dans tous les domaines de la vie.



### COLLÈGE DES PSYS

Echanger entre praticiens et faire avancer les applications de la PNL en thérapie.

### COLLÈGE DES COACHS



Promouvoir la position de coach PNL et enrichir nos pratiques.  
Contribuer à l'évolution du coaching PNL.



### COLLEGE DES EXPERTS EN PEDAGOGIE PNL

Participer à la crédibilité et à la notoriété de la Pédagogie PNL et de la Fédération NLPNL.



## La Fédération NLPNL en région et dans le monde :

DYNAMIQUES LOCALES POUR SENSIBILISER PAR DES CONFÉRENCES ET DES ATELIERS ET CRÉER DU LIEN.

### NLPNL Méditerranée

Adresse : facebook : nlpnl Méditerranée

### NLPNL Paris – Ile de France

Adresse : Facebook : nlpnl Paris Ile de France

### NLPNL Bretagne

Adresse : www.nlpnl.eu

### et NLPNL Tunisie

Adresse : Facebook : nlpnl Tunisie

## ÊTRE ADHÉRENT, C'EST :



- Avoir un accès illimité à l'espace privé du site,
- Recevoir en avant-première toutes nos informations,
- Recevoir à chaque publication Métaphore et la NewsLetter,

• Avoir accès en replay vidéo à tous les congrès,

• Être invité à participer à tarif préférentiel aux manifestations organisées par la Fédération NLPNL,



• Rejoindre les collèges de la Fédération NLPNL : enseignants, coaches, psys, entrepreneurs,



• Figurer\* sur l'annuaire en ligne de la Fédération NLPNL,

• Rencontrer et échanger avec les PNListes adhérents,

• Contribuer au développement de la PNL pour apprendre entreprendre et évoluer,

Et bien plus encore...

\*à partir du niveau Praticien PNL

## Rejoignez la Fédération NLPNL !

### POUR DEVENIR ADHÉRENT :

1/ Rendez-vous sur [nlpnl.eu](http://nlpnl.eu) rubrique :

«ADHERER»

2/ Remplissez le formulaire puis Adhérez

3/ Recevez votre identifiant et mot de passe

4/ Voilà ! Vous êtes ADHERENT !

## La Fédération NLPNL organise

TOUT AU LONG DE L'ANNÉE DES TEMPS FORTS DE RENCONTRES

- Un congrès national avec des intervenants experts
- Des universités d'été et d'automne
- Des ateliers, des journées à thèmes
- Des publications : Métaphore et NewsLetter

Fédération NLPNL des associations francophones de certifiés en Programmation Neuro-Linguistique

Site web : [nlpnl.eu](http://nlpnl.eu)

[federation@nlpnl.eu](mailto:federation@nlpnl.eu)

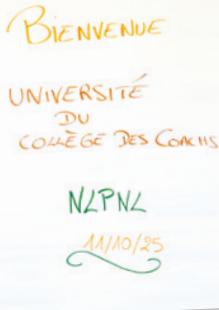
14 Avenue de l'Opéra - 75001 PARIS

ASSOCIATION LOI 1901 - N° DÉCLARATION W751153523

# Sixième Université d'automne du Collège des coachs PNL



PAR DORA PANNOZZO



## Une édition exigeante, vivante... et profondément apprenante

Le samedi 11 octobre dernier s'est tenue la sixième Université du Collège des coachs PNL; un rendez-vous désormais incontournable pour notre communauté. Cette édition

a été singulière, exigeante, parfois chaotique dans ses coulisses — mais aussi généreuse, engagée, et fidèle à l'ADN de notre collège: apprendre ensemble, avancer ensemble et tenir notre cap, quelles que soient les conditions.

## Un programme riche et un public engagé

Conférences, ateliers d'expérimentation, échanges entre pairs... Les participants, en présentiel comme à distance, ont répondu présents avec une belle énergie. Comme chaque année, cette université a été l'occasion de croiser nos pratiques, d'explorer de nouvelles pistes et de renforcer l'identité professionnelle qui fait la force du coaching PNL au sein de notre fédération.

## Une organisation marquée par l'imprévu

Cette année, les coulisses ont été particulièrement mouvementées. C'était la première université organisée sans Claire, dont l'absence silencieuse a rappelé à chacun la place qu'elle tenait dans notre histoire commune. Malgré cela, l'équipe a tenu bon : soudée, créative, mobilisée avec cœur, même face aux aléas matériels, technologiques et logistiques qui ont jalonné la préparation comme la journée elle-même. Certaines difficultés ont pesé sur le bon déroulement des enregistrements et de la diffusion par Zoom.

## Un replay sauvé... grâce à un travail magistral!

Stéphane, en tandem avec Yémen notre webmaster, a réalisé un travail de fourmi — piste par piste, coupe après coupe, recollage au millimètre près — pour transformer un enregistrement brut et parfois inexploitable en un replay propre, clair, fidèle à nos standards pédagogiques. C'est un travail invisible une fois finalisé, mais fondamental, qui témoigne de l'exigence et du professionnalisme qui animent notre collège.

## Une équipe mobilisée, engagée, résiliente

Au fil des heures, l'équipe a démontré une qualité précieuse : sa capacité à tenir ensemble. Chacun a contribué à sa manière : par son expertise, sa disponibilité, son soutien mutuel ou simplement sa présence. Cette édition a révélé la solidité du collectif et la capacité de tous à transformer les obstacles en opportunités d'apprentissage.

## Une université au service de notre mission

Au-delà des défis, cette journée du 11 octobre a confirmé notre conviction : le coaching PNL a une place essentielle dans l'évolution des pratiques professionnelles, dans l'accompagnement des managers, des équipes, des organisations, et dans la diffusion d'une culture relationnelle où l'humain reste au cœur. Notre collège demeure engagé à faire vivre cette mission — par ses Universités, ses intervisions, ses ateliers et la vitalité de ses membres.

Nous étions 38 participants, à la fois en présentiel et à distance, réunis dans une atmosphère à la fois studieuse, bienveillante et très chaleureuse — fidèle à l'esprit du collège.



La matinée a débuté par la présentation du collège, puis l'intervention de Marina, notre présidente fédérale, qui a mis en avant les avancées de la Fédération NLPNL sur la reconnaissance professionnelle de nos métiers, tout en ouvrant des perspectives très positives pour les années à venir.

Nous avons ensuite eu une table ronde particulièrement riche, réunissant cinq intervenants extérieurs — DRH, directeurs généraux, managers — venus témoigner de la manière dont ils utilisent les outils de la PNL dans leur management. Leurs témoignages ont suscité beaucoup d'intérêt, de réactions et d'échanges très constructifs, avec :

### Claire Houd

- Chief People Officer Europe (DRH / Transformation RH), d'une fintech du groupe BNP Paribas
- a dirigé des équipes RH pendant 30 ans en tant que DRH
- a piloté des équipes internationales de développeurs de sa propre application au sein de sa société fondée en 2017

- directeur régional d'une enseigne de grande distribution
- manager de plus de 1 000 salariés

### Suzanne Cote-Peover

- D.R.H du Ritz Paris durant 10 ans
- d'origine québécoise
- a été DRH de Disneyland puis de Four Seasons
- formée à la P.N.L et à l'Ennéagramme
- a relevé et réussi le défi de mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi sur 4 ans pour 700 salariés durant la fermeture du RITZ pour travaux

### Rémy Gervais

- DSI - manager de transition
- pilotage d'équipes jusqu'à 150 personnes pour des budgets de 25 M€
- spécialisé en reprise de direction informatique en difficulté. Exemple : suites du suicide du directeur, licenciement de tous les managers d'un DSI, rétablissement de la communication DSI-Direction Générale
- ancien escrimeur de l'équipe de France ayant participé aux championnats du monde

### Cécile le Motheux

- DRH du Groupe Centaurus Hospitality
- 1 500 collaborateurs et 40 hôtels
- plus de 20 d'expérience RH dans l'hôtellerie en France et en Belgique, au sein des groupes Starwood/Marriott, Golden Tulip, Millennium
- développement de compétences « Business Partner » RH, mêlant stratégie, gestion du changement et accompagnement des équipes dans un contexte hôtelier en mutation

### Romain Mochon

- Diplômé BBA EDHEC école de commerce à Nice
- adepte de sports extrêmes
- cavalier émérite
- ancien élève de l'École du cirque

Notre collègue Carine Yaméogo a construit et animé un atelier participatif et dynamique, sur le thème « émotion et leadership en entreprise », sous un angle original et sensible.

Après le déjeuner, Valérie Rodger a proposé une initiation vivifiante au Qi Gong, parfaite pour relancer l'énergie du groupe avant l'atelier de l'après-midi, co-animé par Clément Boyé et Brigitte Deshayes autour de la pyramide des niveaux logiques de Dilts.

Cet atelier a permis à chacun de reconnecter avec sa motivation et son enthousiasme au service d'un objectif personnel ou professionnel.



Nous avons clôturé la journée par un World Café, également animé par Clément et Brigitte, autour de thèmes concrets : comment anticiper un conflit, remotiver un collaborateur, ou renforcer la cohésion d'équipe. L'ambiance était à la fois sérieuse, participative et joyeuse.

Enfin, le pot de clôture a rassemblé tout le monde dans une atmosphère conviviale — un vrai moment de lien, immortalisé par la photo finale.



Je tiens à remercier chaleureusement toute l'équipe qui a préparé cette journée :

— Clément, qui a assuré la conduite du projet ;  
— Nathalie, pour la logistique ;  
— Stéphane, pour la gestion technique entre salle et visio-conférence et remise en état du replay ;  
— Valérie, Brigitte et Nicolas, pour leur soutien actif ;  
— Marina, pour le suivi des inscriptions ; et bien sûr nos intervenants extérieurs – parfois venus de loin – pour leur engagement et leur enthousiasme.

Cette université d'automne a vraiment été une belle réussite collective, à l'image de l'énergie, de la rigueur et de la passion qui animent notre collège.

### Rendez-vous en 2026

Nous tirons les enseignements de cette édition, nous ajustons nos modes de fonctionnement, et nous poursuivons notre route avec une énergie renouvelée. L'Université du Collège des coachs PNL 2026 est déjà en préparation.

Elle sera l'occasion de poursuivre notre chemin, d'explorer encore, et de continuer à renforcer ce qui nous rassemble : la passion des relations humaines, la rigueur de notre approche et l'envie profonde de créer ensemble. ■

### LES CHIFFRES-CLÉS DE L'ÉDITION 2025

- 38 Participants dont 18 en présentiel et 20 à distance
- 5 intervenants extérieurs : DRH, directeurs, managers, dirigeants d'entreprises internationales
- 3 ateliers : Émotion & leadership - Qi Gong - Niveaux logiques de Dilts
- 1 table ronde exceptionnelle : avec des leaders de secteurs finance, IT, hôtellerie, grande distribution
- 1 World Café autour de 3 thèmes managériaux : conflit, motivation, cohésion
- 1 replay entièrement restauré : plus de 30 heures de travail technique pour obtenir une version fidèle et exploitable
- 1 équipe de 8 organisateurs mobilisés : logistique, coordination, technique, animation et suivi
- 1 journée, 100 % PNL dédiée à la pratique, à l'expérimentation et à la transmission

dora.pannozzo@hotmail.fr

# Le Collège des psys recrute de nouveaux psychopotes 😊

PAR ANGÉLIQUE GIMENEZ



**L**e Collège des psys en PNL thérapeutique va tenter de se refaire une santé pour 2026.

Pour cela, nous avons besoin de vous, les psys qui pratiquez la PNL dans sa visée thérapeutique.

Alors, pour aider, nous commencerons par des aspects très pratiques :

La Fédération NLPNL permet de fédérer les différents praticiens en PNL et de nous rassembler à certaines occasions, notamment lors du congrès annuel qui aura lieu fin janvier 2026.

Une fédération qui fédère, c'est une lapalissade !

Oui, et bien plus : c'est une réalité à concrétiser ensemble.

Il s'agit déjà, pour nous praticiens en PNL, de rejoindre la fédération afin de la faire vivre collectivement, avec des propositions venant de tous.

La mise en œuvre se fait ensuite avec les différents présidents des collèges :

- Collège des enseignants formateurs experts en PNL ;
- Collège des coachs PNL ;
- Collège des psycho-praticiens PNL ;
- Collège des experts en pédagogie PNL.

Pour le Collège des psys, me voici pour quelque temps à la présidence, succédant à France Doutriaux et à d'autres de mes collègues psys que je remercie de bien vouloir me soutenir pour la suite. 😊

## Adhérer à la fédération, c'est rejoindre une communauté vivante

Pour cela, il vous suffit d'aller sur le site et de remplir votre adhésion : [👉 https://nlpnl.eu/adherer/](https://nlpnl.eu/adherer/).

La cotisation actuelle de

100 € par an vous permet :

- d'être visible dans l'annuaire de la Fédération ;
- de participer à des événements gratuits ou à tarif réduit ;
- de recevoir le journal Métaphore ;
- de contribuer à la vie et au développement de la PNL ;
- et de rejoindre un réseau de praticiens partageant la même passion.

## Les Délégations régionales

En adhérant à la fédération, vous pouvez aussi rejoindre une délégation régionale.

Les délégations contribuent à faire rayonner la PNL et la fédération dans les territoires.

Elles développent la visibilité locale, créent du lien entre les membres, organisent des conférences, ateliers, rencontres et soutiennent les adhérents dans leur pratique.

Elles jouent un rôle clé pour fédérer les membres dans leur région et développer les adhésions.

Les délégations existantes sont : Paris Île-de-France, Bretagne, Belgique et Tunisie. De nouvelles peuvent être créées selon les dynamiques locales — par exemple : Méditerranée, Hauts-

de-France, Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes, Normandie, etc.

Pour intégrer une délégation, il suffit d'être adhérent à la Fédération NLPNL (cotisation annuelle : 100 €).

Et pour devenir responsable de délégation, il faut être membre de la Fédération et titulaire d'un certificat de Praticien PNL délivré par un organisme agréé NLPNL.

C'est une belle opportunité d'animer la vie PNL dans votre région et de contribuer activement à la notoriété de la Fédération.

## Les Collèges professionnels

Les collèges professionnels, quant à eux, rassemblent les membres selon leur domaine d'activité et leur niveau d'expertise.

Ils sont au nombre de quatre :

- Collège des enseignants – formateurs experts en PNL ;
- Collège des coachs PNL ;
- Collège des psycho-praticiens PNL ;
- Collège des experts en pédagogie PNL.

Ces collèges sont des espaces d'échanges, de recherche et de professionnalisation : on y partage des pratiques, on y propose des supervisions, ateliers et conférences, on y travaille sur la qualité des formations, les standards professionnels et les évolutions de la PNL dans nos métiers.

Ils constituent une force vive de la fédération et participent à son ancrage au sein du

SIMACS, le syndicat des métiers de l'accompagnement.

Pour rejoindre un collège, il faut d'abord être adhérent à la fédération, puis régler une cotisation spécifique au collège :

- 60 € par an pour les membres actifs ;
- 30 € par an pour les sympathisants.

Cette cotisation soutient les actions propres à chaque collège et permet d'y contribuer pleinement selon son niveau d'implication.

### Une nouvelle aventure pour le Collège des PsyS

Pour le Collège des psys, comme vous, je pars pour une nouvelle aventure, ayant fait partie du Collège des enseignants auparavant et n'ayant pas eu le temps de me consacrer à tout ! L'idée est ici de redynamiser la PNL thérapeutique et le métier de psy.

Alors « psy quoi ? », me demandait récemment Paolo avec pertinence ? Oui, c'est cela aussi la PNL : une vie d'équipe où l'on se questionne pour mieux faire avancer chacun ! Et moi de répondre avec un sourire malicieux : tous les psycho « trucs » !

Autrement dit : les psychopraticiens, psychothérapeutes, psychologues, psychanalystes, tous les psys — certifiés, diplômés ou apprenants — qui intègrent la PNL dans leur pratique.

Finalement, j'ai trouvé un mot pour écrire cet article : les psychopotes ! L'idée première étant de travailler ensemble dans le plaisir, car c'est le socle de tout apprentissage et de tout partage.

Drôle de mot ? Assurément. Il ne faut pas se tromper d'une lettre. 😊

Un mot qui ne fait pas sérieux ? Peut-être, mais on peut être très professionnel sans se prendre au sérieux — en traduisant notre enthousiasme à faire ce métier passionnant, même s'il n'est pas toujours facile.

Les psys sont souvent seuls, parfois éprouvés par l'usure compassionnelle ou proches du burn-out.

Nous savons combien il est difficile de dire « non » quand une personne a besoin de soutien.

C'est pourquoi nous avons besoin les uns des autres : de soutien, de partage, de supervision, de co-vision, de thérapie.

### Le Collège des psys : un espace de co-création

Le collège ne remplace ni les formateurs, ni les superviseurs, ni les thérapeutes, mais il met en lien, favorise les échanges et co-crée des réponses adaptées aux besoins des psys en PNL.

Pour cela, je vous propose un petit questionnaire en ligne pour recueillir vos envies et vos besoins : ➡ [forms.gle/6LVNZjKijVxGNb1v6](https://forms.gle/6LVNZjKijVxGNb1v6).

Le collège permettra à la fois à la PNL thérapeutique de mieux vivre et de s'ouvrir à d'autres métiers de soin (médecins, sophrologues, naturopathes, ostéopathes, diététiciens...) qui utilisent la PNL dans leur pratique.

Nous pourrons aussi revisiter nos modèles à la lumière des avancées récentes : attachement, psychotraumatologie, neurobiologie...

L'objectif est d'actualiser nos pratiques tout en restant fidèles à l'essence de la PNL.

### Travailler la relation : une priorité

La relation est au cœur de tout accompagnement. Comme le disait Monique Esser, *la relation est un art et la PNL, l'ingénierie de la relation.*

Je vous propose donc, comme premier objectif de ce collège, de travailler la relation thérapeutique, pour que la PNL thérapeutique puisse être reconnue comme une thérapie interpersonnelle à part entière, éclairée par les apports de la théorie de l'attachement.

### Et demain ?

Avec le développement de la thérapie en visio, la PNL doit aussi s'adapter : apprendre à maintenir le lien, la présence et la qualité de la relation à travers l'écran.

Nous explorerons ces nouvelles formes de connexion, car la relation humaine reste notre matière première, quel que soit le médium.

### Un mot pour la fin

Je vais avoir besoin d'aide pour piloter tout cela.

Si certains se sentent l'envie de me rejoindre, ce sera avec grand plaisir !

L'idée d'une présidence partagée me semble pertinente : chacun pourrait s'impliquer selon sa disponibilité et se ressourcer à son rythme.

C'est bien le propre des psys de manquer de temps pour soi... alors mettons notre temps en commun pour faire vivre ce collège avec plaisir, équilibre et créativité.

Chers psychopotes, je serai enchantée de pouvoir envisager un avenir commun. 😊

contact@anvisage.fr



# Quelques pistes pour développer votre œil d'amour



PAR **DINA SCHERRER**

## On devient des gens grâce à d'autres gens

On a une histoire avec chaque personne que nous avons croisée dans notre vie. Certains regards portés sur nous ont pu nous « dégrader » et d'autres, à l'inverse, nous « regrader ». Nous avons la faculté de nous souvenir plus facilement de ceux qui nous ont dégradés. En tant qu'accompagnant, l'invitation est d'aider notre client/patient à se constituer son club de vie. C'est-à-dire se rappeler toutes celles et ceux qui lui ont accordé de la valeur, ont cru en lui, l'ont fait grandir, l'ont soutenu. Et ceci afin d'en faire des antidotes à tous ces regards qui ont pu le dégrader.

Personne ne choisit délibérément de dégrader les gens mais regrader les gens, c'est un choix. En décidant de les regrader on décide par là même de ne pas les dégrader. Car on va être vigilant, avec nos pratiques, notre posture, nos questions, à prendre soin des gens.

## Avoir le courage de poser son regard ailleurs...

La bonne nouvelle est que nous avons toutes et tous, à un moment donné, le pouvoir de regarder une personne autrement et de lui donner l'opportunité d'ouvrir une porte qu'il aurait été difficile, voire impossible, pour elle d'ouvrir. Et cette porte, une fois ouverte, peut venir colorer complètement différemment sa vie.

Je voudrais vraiment rendre hommage à toutes celles et ceux (recruteurs, managers, profs et autres...) qui ont ou ont eu le courage, un jour, de poser leur regard ailleurs que sur ce qui est forcément demandé et attendu. Je trouve que c'est un magnifique acte de résistance qu'ils font là. En faisant cela, ils tournent le dos aux normes et cassent les idées reçues, à savoir qu'il faut forcément sortir des grandes écoles pour réussir, qu'aujourd'hui, si tu n'es pas bilingue, tu n'as aucune chance, qu'il faut avoir un certain âge pour être efficace...

Mais le plus incroyable, c'est qu'en faisant cela, ils contribuent considérablement à changer le destin de certaines personnes. C'est à la portée de tous d'agir ainsi et dans tous les domaines.

Porter son regard ailleurs, c'est ne pas s'attarder sur ce que la personne a de moins que les autres, c'est regarder ce qu'elle a tout simplement, c'est regarder au-delà ce que qu'il y a à voir, c'est entendre ce qui n'est pas forcément dit, c'est voir et écouter à un autre endroit (à l'endroit du cœur, du ressenti), c'est avoir cette capacité à se laisser toucher par ce que l'on voit et ce qui est dit. C'est un regard curieux, bienveillant et solidaire.

De plus, avoir bénéficié un jour de ce regard qui nous a ouvert des possibles, fait de nous des personnes meilleures, plus enclines nous-mêmes à poser le même regard le moment venu sur d'autres personnes. On aura envie de rendre en quelque sorte ce que l'on nous a donné. On injectera dans notre quotidien ce regard optimiste sur l'autre. Un regard qui nous a fait du bien, nous a aidés, nous a fait grandir, reste à jamais gravé dans notre mémoire. On n'oublie jamais celui ou celle qui, un jour, nous a donné de la valeur. Même si on n'y pense pas au quotidien, chaque fois que nous reproduirons ce regard, ce sera une manière de leur rendre hommage.

## Qui, un jour, nous a accordé de la valeur ?

De plus, les problèmes isolent les gens. Les personnes qui vivent des histoires de problème sont souvent autocentrées et moins en relation avec les autres. Dans ces cas-là, il est urgent de recréer du lien car, sans l'autre, nous sommes invisibles à nous-mêmes.

D'autre part, la personne peut se sentir, dans ce qu'elle vit de problématique, comme dégradée dans son statut de manager, de parent, d'élève... Comme si elle n'était pas à la hauteur. En situation de difficultés, les personnes perdent de vue leurs compétences, d'où l'importance de les aider à se remémorer des personnes qui portent la mémoire de leurs compétences, le temps pour elles de retrouver confiance et espoir.

Les aider à identifier plus largement les personnes qui ont eu une influence positive dans leur vie, dans l'entourage proche ou professionnel et cela, même si elles ne sont plus en contact. Cela peut être aussi une personne qui n'est plus là, un personnage, un héros, un animal... On s'appuie sur « un œil d'amour » que l'on a porté sur nous qui viendra contredire l'histoire de problème.



Exemple : J'ai accompagné un manager qui venait d'arriver dans une structure et à qui on demandait de travailler son leadership. Lors de notre première séance il m'a dit qu'il se sentait mauvais manager. Il se demandait s'il allait rester ou pas dans cette nouvelle entreprise. Pourtant il était manager depuis plusieurs années dans d'autres structures et cela se passait plutôt bien.

Pour le regrader dans son statut de manager, je lui ai demandé : « Est-ce que vous voulez bien vous souvenir, dans vos dix années d'expérience managériale, d'une personne que vous avez managée et à qui vous avez permis d'évoluer, de grandir. Une personne qui a vu sa vie professionnelle changer considérablement grâce à vous, à votre management ? Qu'est-ce que cette personne a pu particulièrement apprécier chez vous ? Qu'est-ce qu'elle dirait du manager que vous êtes ? »

Ce manager avait plusieurs cas à me raconter. À la fin de notre conversation, sa confiance en sa posture managériale était reboostée. Et, à cet endroit-là, on a pu commencer à travailler.

Voilà concrètement comment un « œil d'amour » peut venir regrader une personne.

## Et vous, qui, un jour, vous a accordé de la valeur ?

Je vous propose un exercice qui consiste à identifier une des personnes qui a posé un œil d'amour sur vous, de voir l'effet que cela vous fait et ce que ça a permis de changer dans votre vie. De le vivre vous donnera certainement envie de le faire vivre à votre tour aux personnes que vous accompagnez.

Pourquoi est-ce cette personne que vous avez choisie ?  
Quelle est l'histoire de votre rencontre ?

Est-ce que vous pouvez vous rappeler un souvenir agréable lié à elle ?

Qu'est-ce que vous appréciez particulièrement chez elle ?  
En quoi a-t-elle contribué d'une manière ou d'une autre à votre vie ?

Qu'est-ce que le fait d'avoir croisé sa route vous a permis de réaliser, si subtil soit-il ?

En quoi êtes-vous une personne différente du fait de l'avoir connue ?

En quoi a-t-elle été modélisante pour vous ? Qu'est-ce que vous avez gardé d'elle qui colore aujourd'hui votre pratique ou votre vie ?

Qu'est-ce qui fait, selon vous, qu'elle vous a accordé de l'attention à ce moment-là ?

Qu'est-ce qu'elle a pu voir ou apprécier chez vous que peut-être personne d'autre n'avait vu ?

Est-ce qu'à votre avis, vous aussi, vous avez contribué à sa vie d'une manière ou d'une autre ?

Que dirait ou penserait-elle si elle apprenait que vous l'avez choisie pour cet exercice, comme une personne qui a compté pour vous ?

Quel message auriez-vous envie de lui transmettre ?

À quel moment cela serait-il utile pour vous de penser à elle ?

Qu'est-ce que cela vous a fait d'évoquer cette personne comme vous venez de le faire ?

## Comment mon amie, Andrée Zérah, a posé son « œil d'amour » sur moi

J'ai fait moi-même l'exercice que je partage avec vous ci-dessus et qui me permet de mettre dans la lumière et de remercier publiquement une amie très chère : Andrée Zérah.

### Pourquoi est-ce cette personne que vous avez choisie ?

C'est la première personne qui m'est venue à l'esprit. Sûrement parce que c'est en lien avec ce post sur ce thème. Andrée m'a toujours encouragée à écrire, à partager mon savoir. Elle m'a toujours regardée comme une personne douée dans ce que je faisais. Elle me le dit souvent.

### Quelle est l'histoire de votre rencontre ?

J'ai rencontré Andrée vers 2008, quand je démarrais dans le coaching. Andrée, après une première vie professionnelle comme prof de français, s'est intéressée aux pratiques d'accompagnement. Elle a beaucoup lu et s'est formée à plusieurs pratiques. Elle a notamment créé les conférences chez NLPNL et invitait régulièrement des accompagnants à venir partager leurs pratiques. En général, c'étaient des personnes reconnues dans leurs pratiques. Moi, je démarrais dans ce métier et je venais de découvrir les idées narratives. Andrée m'a appelée pour que je vienne faire une conférence sur les Pratiques Narratives qui était une pratique nouvelle en France à ce moment-là. Je me sentais un peu novice pour pouvoir en parler mais Andrée avait confiance et sa confiance m'a donné l'énergie de le faire. Ensuite Andrée m'a souvent invitée sur différents sujets et cela a permis de me rendre plus visible dans mon domaine et m'a aidée à démarrer mon activité.



## Est-ce que vous pouvez vous rappeler un souvenir agréable lié à elle ?

À chaque fois que je voyais Andrée, c'était agréable. Andrée a souhaité se former aux Pratiques Narratives avec Elizabeth Feld et moi. Donc nous avons passé 16 jours ensemble pour cette formation et sa présence, son intérêt et son enthousiasme pendant la formation me galvanisaient. Après chaque session elle me faisait des feedbacks sur tout ce qu'elle avait apprécié dans ma manière de transmettre.



## Qu'est-ce que vous appréciez particulièrement chez elle ?

Sa capacité d'émerveillement, sa curiosité insatiable, sa jeunesse. Il faut savoir qu'Andrée vient d'avoir 91 ans mais l'âge n'a pas éteint son enthousiasme. On peut aborder tous les sujets avec elle qui a une ouverture d'esprit incroyable et un respect infini des différences.

## En quoi a-t-elle contribué d'une manière ou d'une autre à votre vie ?

Comme je le disais plus haut, Andrée a contribué à me rendre plus visible ; à gagner en légitimité, en confiance concernant ma posture d'accompagnante. Elle m'a ouvert à d'autres pratiques comme l'ennéagramme qu'elle connaît très bien et qu'elle a enseigné, la PNL et bien d'autres...

## Qu'est-ce que le fait d'avoir croisé sa route vous a permis de réaliser, si subtil soit-il ?

Partager ma pratique avec elle et avec d'autres. Écrire cinq livres en toute confiance car Andrée est ma première lectrice. Elle a la gentillesse de relire mes écrits avant l'envoi à l'éditeur. Elle me fait toujours des retours pertinents. Après chaque livre, elle me dit : « Alors à quand le prochain ? »

## En quoi êtes-vous une personne différente du fait de l'avoir connue ?

J'ai une sécurité intérieure plus forte, qui me permet d'être présente et alignée face aux personnes et collectifs qui j'accompagne.

## En quoi a-t-elle été modélisante pour vous ?

Qu'est-ce que vous avez gardé d'elle qui colore aujourd'hui votre pratique ou votre vie ?

Je suis devenue moi-même une personne qui encourage mes collègues à communiquer sur ce qu'ils font. J'ai

créé des espaces sur les réseaux sociaux pour donner la parole à celles et ceux qui veulent partager leurs pratiques.

## Qu'est-ce qui fait selon vous qu'elle vous a accordé de l'attention à ce moment-là ?

Je vais juste répéter ce qu'Andrée m'a dit de moi : « mon humilité, ma gentillesse, ma générosité dans les partages ».

Elle aime aussi ma manière d'incarner les Pratiques Narratives, ma manière d'en parler avec simplicité.

## Qu'est-ce qu'elle a pu voir ou apprécier chez vous que peut-être personne d'autre n'avait vu ?

Une certaine forme d'intelligence, de sensibilité, d'accessibilité.

## Est-ce qu'à votre avis, vous aussi avez contribué à sa vie d'une manière ou d'une autre ?

J'espère. Je lui accorde, moi aussi, beaucoup d'intérêt. Ses conseils, son point de vue sont très précieux pour moi donc elle doit se sentir utile à mon contact.

## Que dirait ou penserait-elle si elle apprenait que vous l'avez choisie pour cet exercice comme une personne qui a compté pour vous ?

Elle en serait très heureuse et émue. Peut-être même un peu étonnée car elle est d'une grande humilité.

## Quel message auriez-vous envie de lui transmettre ?

Que des mercis en fait. Merci de m'avoir vue, de m'avoir reconnue. D'avoir été présente dans ma vie. Merci d'exister. Merci d'être toujours là quand j'en ai besoin.

## À quel moment cela serait utile pour vous de penser à elle ?

Dans les moments de doute. Quand je me lance dans un nouveau projet qui me paraît un peu trop ambitieux pour moi.

## Qu'est-ce que cela vous a fait d'évoquer cette personne comme vous venez de le faire ?

Je me sens très chanceuse de la connaître, de l'avoir dans ma vie. ■

[www.dinascherrer.com](http://www.dinascherrer.com)



PAR PATRICK  
CONDAMIN

# L'habitude

**U**n extrait du poème « L'éphémère » d'Aragon nous mettra ce thème « en oreille » :

*À chaque fois tout recommence,  
Toute musique me saisit,  
Et la plus banale romance,  
M'est éternelle poésie.*

Une définition de l'habitude fort simple : manière usuelle d'agir, de se comporter.

L'exemple du vélo est particulièrement intéressant. Enfant ou adulte, on met 6 mois à apprendre à faire du vélo. L'inconscient enregistre, à sa manière, un nombre incroyable de réactions lors de l'apprentissage. C'est certes long, mais l'avantage est que cet apprentissage ne s'oublie pas dans le temps. On trouve ou retrouve facilement les réflexes acquis il y a des années. L'habitude est ancrée dans l'inconscient ; c'est solide !

## Le rôle de l'habitude

Certaines habitudes nous entourent et nous protègent à leur manière. Elles nous permettent parfois de nous consacrer (le mot est juste) davantage à une activité importante pour nous. L'exemple qui me vient est celui de la « règle » des moines dans les couvents. En fait, de nos jours, les moines qui entrent au couvent choisissent cet engagement pour acquérir une capacité plus fondamentale : par exemple, prier, lire, travailler dans tel ou tel domaine (par exemple la construction de l'abbaye). Dans l'ancien temps, il s'agissait parfois d'être protégé, ou d'accéder aux livres et à la lecture.

Plus généralement, pour beaucoup d'entre nous, un certain nombre d'habitudes participent à notre réputation sans que nous ayons à y penser. Pour le meilleur ou pour le pire : l'exemple de la personne



maniaque est clair ! Les habitudes sont un peu comme nos habits !

Nous avons deviné que nos habitudes sont en général pilotées par l'inconscient. Cela a beaucoup de conséquences. La première est que nos habitudes ont pour origine une intention positive, comme tous nos actes inconscients.

On ne peut détruire une habitude sans au moins considérer cette dernière : « Arrête de mettre les doigts dans ton nez » est rarement une stratégie gagnante. Apprendre à se moucher de manière agréable a sans doute plus de chances de réussir à atteindre cet objectif !

Mais quand même, mettre les doigts dans le nez quand personne ne nous regarde reste une activité bien agréable...

## La stratégie Mac Donald

Voici une stratégie marketing fascinante, et on peut faire confiance à Mac Donald pour qu'elle fonctionne ! (Vu les profits que la société engrange, on peut imaginer ce marketing efficace !)

Mac Donald ne vend pas des repas, mais il vend « une habitude de consommation ». C'est extraordinaire ! Les clients n'achètent pas un bon repas, mais le fait qu'ils sont certains de trouver la même qualité

(ou absence de qualité) chaque fois qu'ils se rendent dans cet endroit et cela n'importe où dans le monde !

La plupart des stratégies marketing visent en effet à créer des habitudes nouvelles. Pensez simplement aux réseaux sociaux : ces derniers créent des habitudes de consommation qui collent à la peau, en particulier celle des jeunes... Ce qui finalement tue purement et simplement l'habitude de la lecture si profitable pour développer l'intelligence et le bien-être. Comme quoi, le meilleur moyen de transformer une habitude est de la remplacer par une autre ! Mieux vaut vérifier que c'est pour le meilleur !

### Améliorer la perception d'une habitude

C'est une grande habitude de la PNL: regarder ce qui fonctionne et le modéliser. Certaines habitudes sont déjà positives, mais on peut, par exemple, en améliorer la perception!

L'exemple qui me vient est le suivant: je marche beaucoup, en combinant la marche nordique et la marche afghane. Et j'y prends un réel plaisir. Mais d'un autre côté, bien que j'aime faire le marché par exemple, y aller à pied me semble une perte de temps pénible. Certes, il convient de prendre un sac, mais en montagne j'ai aussi un sac à dos! Il existerait donc une marche plaisir et une marche utilitaire? J'ai donc tenté de transférer, dans la marche « utilitaire », mon plaisir de marcher. Par exemple, je copie la respiration de la première dans la seconde. Maintenant, chaque fois que je dois faire une course en marchant, j'y trouve une certaine quantité de plaisir et de bien-être.

### Sociétés

La plupart des sociétés sont structurées avec des règles qui deviennent des habitudes pour les citoyens. Lorsque je travaillais en tant qu'ingénieur, j'avais un collègue d'origine indienne qui était d'une part, très compétent et, d'autre part, d'une gentillesse et d'une politesse extrême. Tout le monde l'appréciait dans l'entreprise. Un jour, j'ai déjeuné avec lui afin de préparer un rendez-vous client. Et j'ai eu la mauvaise idée de choisir un restaurant indien. À ma grande stupéfaction, mon collègue si doux d'habitude a traité le serveur comme un moins que rien, véritablement plus bas qu'un chien. J'ai appris plus tard qu'il était brahmane, la caste la plus élevée de l'inde. La coutume avait resurgi de l'inconscient!

### Une habitude parfois trop généreuse

De temps en temps, il peut être bon d'identifier et de prendre de la distance avec les coutumes qui nous habitent et de vérifier si elles sont en phase avec nos objectifs.

Il convient de se méfier des habitudes que nous inculquons aux gens, sans faire attention aux conséquences à long terme. Par exemple, chacun oublie les avantages sociaux considérables dont on profite en France tels que, par exemple, le remboursement d'une

grande partie des médicaments! Le pharmacien en est ravi, car le gaspillage de médicaments qui en résulte lui profite pleinement. Mais ce don est presque devenu un droit... de même que la plupart des avantages dont nous bénéficions à long terme. Montaigne l'exprimait ainsi: « les sujets d'un prince, excessif dans ses dons, se rendent excessifs à la demande. Ils se taillent non à la raison, mais à l'exemple. »

Dans un exemple toujours actuel, Victor Hugo l'exprimait ainsi: « Il ne faut jamais remplacer la main qui travaille par la main tendue ». Donnons certes, mais attention aux dons qui deviennent des droits.

### Anne Linden aimait raconter le conte de l'aigle:

*Les aigles construisent leur nid en l'arrimant à une falaise inaccessible. Ils y couvent un à trois œufs avec amour. Le mâle chasse tandis que la femelle couve. Bientôt, les aiglons cassent leur coquille. Ils sont très laids avec leur peau rouge nue. Et les ennuis commencent: non seulement le couple doit les garder des autres prédateurs, mais les aiglons sont perpétuellement affamés! Les parents font des allers-retours épuisants. Bientôt cependant apparaît un fin duvet sur la peau. C'est l'heureuse poussée des plumes. Les aiglons commencent à ressembler à quelque chose, et les parents sont rassurés. Un beau jour ensoleillé, les parents emmènent le plus « plumi » (on dit bien poilu!) dans ses serres. Ils profitent d'une ascendance pour monter sans effort aussi haut qu'ils peuvent. L'aiglon est terrorisé en voyant le sol s'éloigner. Un coup d'œil entendu entre les parents et ils le lâchent dans le vide.*

*L'aiglon est terrorisé. Sa tête plus lourde plonge vers le sol. La chute s'accélère. En prenant de la vitesse, les plumes résistent, tirent, et d'un seul coup ouvrent de force les ailes. C'est très douloureux. L'aiglon affolé s'équilibre comme il peut, et cherche la falaise. Il voit bientôt le nid et le vise approximativement. Enfin, il s'écrase à toute vitesse dans la falaise juste au-dessus du nid.*

*Les parents qui ont suivi calmement l'opération se posent bientôt en lenteur et majesté. Perclus de partout et encore à moitié assommé, l'aiglon hurle de rage: « Vous êtes fous ». Les deux parents se tournent l'un vers l'autre et très flegmatiquement disent: « C'est curieux, dans nos familles, on a toujours fait comme cela ! »*

patrickcondamin@gmail.com



# Le milliardaire américain et le pêcheur mexicain

TEXTE PROPOSÉ PAR EVELYNE LERNER

**U**n riche investisseur américain, toujours à l'affût de bonnes affaires à traiter, se promenait au bord de l'eau, non loin d'un village côtier au Mexique. Un bateau rentra au port, amenant à la vente plusieurs énormes thons. L'américain félicita le pêcheur mexicain sur la qualité et la quantité de ses gros poissons, et lui demanda combien de temps il lui avait fallut pour les capturer.

« *Peu de temps en réalité* », répondit le mexicain.

« *Mais, donc, pourquoi n'êtes-vous pas resté sur les flots plus longtemps pour en attraper davantage ?* » demanda alors le riche homme.

Le pêcheur mexicain répondit que ces quelques poissons étaient suffisants pour subvenir aux besoins de sa famille et d'autres personnes du village.

L'américain demanda alors : « *Mais, je ne comprends pas ! Que faites-vous donc le reste de votre temps ?* »

« *Je dors souvent, je pêche de temps en temps, je joue aussi avec mes enfants, et je fais ma sieste avec mon épouse. Le soir, je vais au village discuter avec mes amis. Alors, nous buvons du vin, jouons de la guitare, et festoyons. J'ai une vie bien remplie.* »



L'américain le stoppa : « *Je possède un MBA de l'université de Harvard, et je pense pouvoir vous aider. Vous devriez commencer par pêcher sur de plus longues périodes. Avec les bénéfices engrangés, vous pourriez acheter un bateau plus grand et plus rapide. Avec l'argent que vous rapporterait ce nouveau bateau, vous pourriez en acheter un second, puis un troisième, jusqu'à ce que vous possédiez une flotte de chalutiers performants et très rentables. Au lieu de vendre vos poissons à un intermédiaire, vous pourriez vendre directement à une usine, et même ouvrir la vôtre ! Vous pourriez alors partir pour Mexico City, Sans Francisco, ou peut-être même New York, d'où vous dirigeriez toutes vos affaires !* »

Le pêcheur mexicain demanda alors : « *Ah, et... combien de temps faudra-t-il pour en arriver à cela ?* »

— 15 à 20 ans, répondit le banquier.

— Et après ?

— Après, c'est là que la magie intervient, répondit l'américain en souriant largement. Quand le moment sera opportun, vous pourrez alors introduire votre compagnie en bourse, et vous gagnerez des millions de dollars !

— Des millions ? Mais ... après ?

— Et bien après, cher Monsieur, vous pourrez prendre votre retraite, habiter un petit village côtier sympathique, dormir plus longtemps le matin, jouer avec vos nombreux enfants, pêcher de temps en temps, faire la sieste l'après-midi avec votre ravissante femme, et passer vos soirées à jouer de la guitare en compagnie de vos amis. ■



## INSTITUT REPÈRE

(Denis CARLIER)

5 Rue de Conflans, 94220 Charenton-le-Pont  
Contact : 01 43 46 00 16  
formation@institut-reperre.com  
www.institut-reperre.com



## INSTITUT RESSOURCES PNL

(Anne PIERARD)

54 Grand Chemin – B-1380 Lasne  
Contact : +32.2.633.37.82  
mail@ressources.be  
www.ressources.be



## INSTITUT FRANÇAIS DE PNL

(Françoise DUCREUX)

21 rue Sébastien Mercier - 75015 Paris  
Contact : 01 45 75 30 15  
Fax : 01 40 58 11 60  
info@ifpnl.fr  
www.ifpnl.fr



## INTERACTIF

(Alain THIRY)

200, rue de Lonzée 5030 Gembloix [Belgique]  
Contact : 0032 478 380 335  
alainthiry@interactif.be  
www.interactif.be



## E.C.R.I.N.

(Dora PANNOZZO)

2 Square Lafayette - 49000 Angers  
Contact : 06 95 42 69 89  
dora.pannozzo@hotmail.fr



## COMMUNICATION ACTIVE

(France DOUTRIAUX)

27 rue aux coqs - 14400 Bayeux  
Contact : francedoutriaux@gmail.com  
www.communication-active-normandie.fr



## ÉCOLE DE PNL Ouest Atlantique

(Marie-Christine Clerc)

Contact : 06 32 66 39 62  
pnlformations@gmail.com  
pnl-formations.fr



## ANVISAGE

(Angélique GIMENEZ)

270 chemin du Puits - 83720 Trans-en-provence  
Contact : 06 23 85 87 09  
Email : contact@anvisage.fr  
Site : www.anvisage.fr



## GROUPE MHD-EFC

(Paolo MICCINILLI)

33 Boulevard de Brandebourg  
94200 IVRY SUR SEINE  
Contact : 01 80 49 04 16  
contact@mhd-formation.com



## SYNERGIE PNL

(Marc SCIALOM)

430 Route de la Rappe - 74380 Lucinges  
Contact : 06 07 96 19 08  
marc.scialom@gmail.com



## IPE PNL HUMANISTE

L'Institut Parisien d'Enseignement

de la PNL Humaniste

(Pascal SERRANO)

6 rue Gaston Jouillerat - 78410 Aubergenville  
Contact : 09 51 18 24 37  
info@ipepnlhumaniste.com  
http://www.ipepnlhumaniste.com



## EFPNL (ECOLE DE FORMATION PNL)

(Jean-Jacques VERGER)

9, rue Montorge - 38000 Grenoble  
1770, ch. de la Blaue - 13090  
Aix en Provence  
Contact : 06 34 48 11 91  
jjverger@efpnl.fr  
www.efpnl.fr



## L'Institut de PNL Humaniste

(Elisabeth FALCONE)

315 chemin des Veyans

« Journey Home » - 06530 Le Tignet  
Contact : 06 75 20 62 83  
elisabeth.falcone@orange.fr



## ÉCOLE DE PNL de Lausanne

(Valérie COMTE)

Avenue Louis-Ruchonnet  
2 - 1003 Lausanne

Contact : +41 (0) 21552 0800



## ACTIV'PNL

(Jordi TURC)

7 Place des Terreaux - 69001 Lyon  
Contact : 06 64 97 97 64  
infos@activpnl.com  
www.activpnl.com



## CAPRÉSILIENCE

(Isabelle LEGUEURLIER)

220 Rue de Paris - 93260 Les Lilas  
Contact : 06 74 53 01 57  
ile@capresilience.fr



(Paul PYRONNET)

76, rue Masséna – 69006 Lyon  
Contact : +33 4 37 24 33 78  
contact@paul-pyronnet-institut.fr  
www.formation-coaching-pnl.com



## REA-ACTIVE

(Tania LAFORE)

72 rue Cassiopée - 74650 Chavanoz  
Contact : 04.50.69.04.25  
contact@rea-active.com  
https://www.mieux-vivre-pnl.fr



(Maryse CHABROL)

226 quai P. de Bayard  
- 73000 Chambéry  
Contact : 06 20 83 32 77  
www.communiquer-pnl.com  
contact@communiquer-pnl.com



## UNIVERSITÉ DE LILLE

(Lucie VANDENBROUKE)

Service DFCA Bat B8 -  
59655 Villeneuve d'Ascq  
Contact : 06 83 48 93 35

luce.vandenbrouke@univ.lille.fr



## ÉCOLE DE LA COOPÉRATION

(Claire-Marie ALLARD)

9 rue Maria Telkes  
44119 Treillières

Contact: 06.85.37.62.17  
wonder@ecole-cooperation.fr

## CONTACTS NLPNL

Pour contacter les membres du bureau fédéral: [federation@nlpnl.eu](mailto:federation@nlpnl.eu)

Pour contacter votre association locale:

Bretagne: [nlpnl.eu](http://nlpnl.eu)

Paris – Île de France: [parisidp@nlpnl.eu](mailto:parisidp@nlpnl.eu)

Tunisie sur Facebook : [nlpnl Tunisie](http://nlpnl Tunisie)

Pour envoyer un article: [evelyne.lerner@free.fr](mailto:evelyne.lerner@free.fr)

## SIÈGE SOCIAL ET CORRESPONDANCE

Fédération NLPNL

14 rue de l'Opéra, Paris, France

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION:

Marina GANNAT

COMMISSION PUBLICATION:

EVELYNE LERNER

[metaphore@nlpnl.eu](mailto:metaphore@nlpnl.eu)

