

33

# LES NIVEAUX LOGIQUES DE DILTS



Accompagner le changement  
Résolution de problèmes

*Par François KLEIN*

Intervenant en résolution de problèmes individuels ou d'équipes. Cabinet Manadoxe

## HISTORIQUE ET AUTEURS

Développé par Robert Dilts, un des fondateurs de la PNL (cf. page 162), ce modèle de résolution de problèmes est directement issu des recherches sur l'apprentissage de l'anthropologue et épistémologue Gregory Bateson.

## DESCRIPTION DES NIVEAUX LOGIQUES DE DILTS

Robert Dilts a limité à six «niveaux logiques» - environnement, comportement, capacités, croyances et valeurs, identité, mission - les sous-ensembles pertinents pour résoudre les problèmes humains ou organisationnels. Ces niveaux répondent aux questions traditionnelles : où et quand ? Quoi ? Comment ? Pourquoi ? Qui ? Pour qui ou pour quoi ?

La méthode consiste en un travail de questionnement sur un niveau avant de passer au niveau suivant. Chaque niveau constitue comme un recadrage (une manière différente de voir) du problème ou de sa solution, tels qu'il se présentaient au niveau précédent.

Le travail est précédé d'une exploration et de la définition d'un objectif à atteindre, objectif que l'on pourrait représenter comme l'avvers positif de la médaille dont le revers serait le problème à résoudre. Exemple : j'ai du mal à prendre la parole lors des comités de direction. Objectif : faire entendre mon point de vue lors de ces réunions.

**Premier niveau :** l'environnement. Où et quand la personne souhaite-t-elle atteindre cet objectif ?

*Au prochain comité de direction.*

**Deuxième niveau :** le comportement. Quoi ? Quel est le comportement cible ?

*Exprimer mon point de vue sur d'autres sujets que les miens.*

**Troisième niveau :** les capacités ou compétences. Comment ? Comment m'y prendre pour générer le comportement à atteindre ce jour-là, dans ce lieu-là.

*Je visualise une situation récente de prise de parole réussie dans un autre contexte.*

**Quatrième niveau :** les croyances et valeurs. Pourquoi ? Au nom de quoi ?

*Pour me faire respecter dans ma fonction et ma personne.*

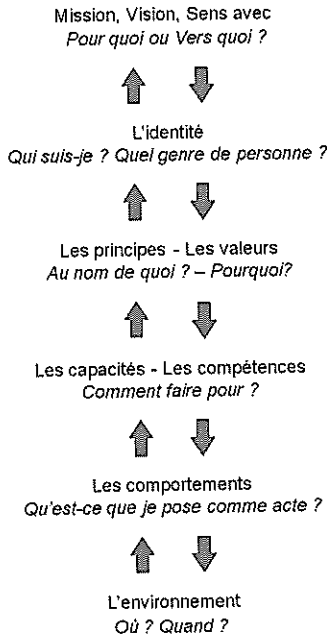
**Cinquième niveau :** l'identité. Qui ?

*Lorsque je prends la parole pour me faire respecter ce jour-là en visualisant une récente réunion réussie, je suis l'égal de mes pairs (ou bien, au choix : le futur dirigeant de l'entreprise, le protecteur de mes équipes, un bon père de famille qui cherche à préserver son emploi...).*

**Sixième niveau :** vision, mission, spirituel. Pour qui ou pour quoi ou vers quoi ?

*Faisant tout cela, avec cette valeur de respect et étant la personne que je viens d'évoquer, je contribue à faire advenir un monde où les mots ont du sens, la communication de l'importance, et l'écoute et l'échange un poids dans les décisions collectives, par exemple.*

La fonction de chaque niveau est de « synthétiser, organiser et diriger les interactions au niveau situé immédiatement en dessous ». Changer quelque chose à un niveau aura nécessairement des répercussions en cascade sur les niveaux inférieurs. Le cheminement intellectuel entre les niveaux peut se faire dans les deux sens, et plusieurs fois, afin d'affiner l'objectif et sa faisabilité.



## APPLICATIONS POSSIBLES

Cette grille de lecture peut s'utiliser seul ou avec un coach.

Seule, elle aide à se poser les bonnes questions, à sortir de la confusion entre les problématiques, à ne pas mélanger les tenants et les aboutissants, les causes et les conséquences. Bref, à classer à la fois les informations et les modes de raisonnement.

Avec un coach, l'outil permet de « s'écouter réfléchir ». Le coach est un simple reformulateur, mais aussi un accompagnateur. Il veille au cheminement de la pensée floue de la personne qu'il accompagne. Il reste à l'écoute des passages d'un niveau logique à l'autre, afin d'aider la personne à se situer au bon niveau.

L'outil peut aussi s'utiliser pour résoudre des problèmes d'équipe ou d'entreprise. En équipe, soit il est travaillé par le manager de l'équipe ou le patron de l'entreprise au sujet du collectif, soit il est travaillé en groupe et il sert alors d'outil de questionnement et d'animation d'un séminaire pour une organisation en quête de ses valeurs, de son

identité et de sa vision, susceptibles de modifier ses compétences et ses comportements, dans un environnement qui lui aussi peut bouger.

Exemple : lorsque le groupe verrier BSN se transforme en Danone, il change tous ses niveaux logiques. Il reprogramme son ADN.

## APPORTS ET LIMITES

La puissance de l'outil mis au point par Robert Dilts tient à la cohérence du résultat vécu par la personne lorsqu'elle a parcouru intellectuellement et émotionnellement chaque niveau, lorsqu'elle a pris contact avec ses capacités, ses valeurs, son identité, son projet de vie.

Le résultat de ce parcours tient en un mot : l'alignement. Chaque « niveau » de la personne - ou de l'équipe - est alors aligné avec chacun des autres. L'ensemble est unifié. Toute son énergie est concentrée dans une seule et même direction.

La limite de l'outil : la pensée par objectif dans un esprit positif où prime le volontarisme orienté vers la solution. Arrêter cette fuite en avant vers toujours plus de solution peut s'avérer bien plus efficace, grâce notamment à un usage paradoxal de la grille des niveaux logiques. Usage centré sur le problème plus que sur l'objectif et sur l'affirmation implicite de l'impossibilité de changer plutôt que sur la nécessité explicite d'atteindre l'objectif.

### Les conseils de l'expert

Pour tirer un profit maximal de l'outil, rien ne vaut le travail avec un coach qui, avec des formulations et un ton hypnotique, guidera la personne qu'il accompagne, debout, en l'invitant à se promener d'un niveau à l'autre, chaque niveau étant matérialisé par une feuille de papier. Le cheminement des pieds suit celui de la pensée. Celui de la pensée suit celui des émotions. Celui des émotions celui du corps. L'ensemble est synchronisé et aligné, ce qui facilite le travail d'ancrage, de mémorisation corporelle, intellectuelle et affective, des ressources trouvées durant le parcours.

## « COMMENT ÇA MARCHE »

Prendre le temps de définir un objectif clair.

Oser commencer par le niveau auquel le problème se pose, même s'il s'agit du plus élevé.

Répondre avec patience aux questions de chaque niveau en parcourant si possible l'ensemble dans l'ordre, décroissant ou croissant, peu importe.

Ne pas se contenter de réponses évidentes, mais se laisser déstabiliser dans ses certitudes par l'exercice.

Accepter le flou des réponses et être précis quant au niveau logique où elles sont formulées.

## TÉMOIGNAGE

« En creusant avec mon associé l'ensemble de ces niveaux, nous avons atteint un degré de cohérence et d'énergie que je n'avais encore jamais connu » (Anne B., directrice d'une société de conseil).

## REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

DILTS Robert, *Être coach*, InterÉditions, 2008.