

« Powered by MPA Mindsonar » :
Les possibilités de développement offertes par l'analyse du métaprofil
Entretien avec Jaap Hollander

Jaap, le monde de la PNL vous connaît en tant qu'auteur et formateur, mais vous êtes aussi très actif dans le domaine du développement. Ainsi peut-on notamment citer le MPA Mindsonar, un de vos nombreuses créations. Comment avez-vous commencé à développer cette idée ?

« Je pense que c'était... il y a une quinzaine d'années... Je devrais vérifier, en fait. Mais ce dont je me souviens encore très bien, c'est que j'ai abordé le volet des métaprogrammes dans une formation de master en programmation neurolinguistique et qu'à l'époque, une participante a fait remarquer qu'il serait pratique de disposer d'un programme informatique. Elle avait dit en plaisantant : « Nous, nous remplissons des trucs dans l'ordinateur et vous, vous faites défiler nos métaprogrammes ! ». Et moi de répondre sur le même ton que... c'était d'accord, j'y consacrerai mon prochain dimanche de congé ! C'est ainsi que tout a commencé. Et une semaine plus tard, je commençais à développer cette idée qui m'avait déjà aussi trotté en tête. Et puis, vous savez... le développement, c'est quelque chose qui est en constante évolution ; aujourd'hui, nous sommes toujours en train de peaufiner l'outil et d'y ajouter l'une ou l'autre dimension.

Quelle a précisément été l'évolution de MPA pendant toute cette période ?

A l'époque, c'était encore très compliqué d'appliquer MPA car il fallait posséder pas mal de connaissances informatiques. Aujourd'hui, l'application est devenue beaucoup plus simple. Tout est accessible en ligne et vous êtes guidé de façon très conviviale tout au long du processus de mesure. Au niveau du contenu en tant que tel, nous sommes toujours en train d'affiner les questions et d'étudier les possibilités de récolter le plus d'informations valides et fiables possible avec le moins de questions possible. Aujourd'hui, la validité et la fiabilité comptent parmi les concepts de mesures essentiels de la théorie de test.

Considérez-vous dès lors le MPA Mindsonar comme un test dans le vrai sens du terme ?

Les tests classiques mesurent presque toujours la façon d'être d'une personne. Cela veut dire toujours, partout, avec tout le monde et en toutes circonstances. Le MPA Mindsonar, en revanche, mesure la façon de *penser* dans un contexte précis. Dans ce sens, le MPA Mindsonar diffère d'un test classique ; mais ce n'est pas pour cela qu'il échappe aux exigences de mesure de validité et de fiabilité.

Nous avons démontré à l'Institut néerlandais de la Psychologie, études à l'appui, que le MPA Mindsonar réalise des mesures valides et fiables pour les contextes spécifiques qu'il vise. Au cours de ces dernières années, toute une

kyrielle de chercheurs-psychologues se sont penchés sur le sujet et nous leur avons prouvé cette validité et cette fiabilité de façon satisfaisante.

... Et pendant toutes ces années, vous avez également pu récolter de très nombreuses mesures...

En effet, nous pouvons déjà nous appuyer sur une importante base de données.

Nous disposons de plus de 5 000 mesures qui permettent toute une myriade de traitements statistiques, comparaisons et autres interprétations. Un exemple ? Si la population moyenne pense à quelque chose comme 70 % de correspondance (matching) et que vous enregistrez 60 %, cela semble beaucoup et c'est effectivement beaucoup, mais même dans ce cas, la plupart des gens vous verront comme un élément discordant (mismatching). Aujourd'hui, grâce à cette riche base de données, nous intégrons toutes ces interprétations subtiles dans les rapports afférents aux mesures.

Autre élément capital dans l'évolution enregistrée au fil des ans : il y a de plus en plus de gens qui utilisent le MPA Mindsonar de façon professionnelle. Résultat : toute une série d'applications intéressantes s'appuyant sur le MPA Mindsonar apparaissent sur le marché. Ce qui démontre bien la faculté du MPA Mindsonar à rendre le « développement » possible. Il s'agit d'un merveilleux outil de développement, une sorte de « moteur » aidant les conseillers, formateurs et coachs à imaginer de nouvelles applications et de nouveaux produits. D'où la formule « powered by MPA Mindsonar », qui prend ici tout son sens. Il faut savoir qu'aujourd'hui, nombreux sont les utilisateurs certifiés MPA qui ont développé leur propre approche RH, formation, coaching... C'est leur approche, leur produit et quelque part, il y a un MPA Mindsonar qui bat en leur sein. Si les experts reconnaissent cet état de fait, l'utilisateur (le grand public), par contre, n'en est pas conscient d'emblée. Un peu comme quand on roule en voiture et qu'on n'a pas directement envie de savoir ce qu'il y a comme moteur sous le capot.

À qui est surtout destiné MPA, alors ?

L'analyse du métaprofil s'adresse à des gens qui fournissent des produits et des services visant en grande partie à mesurer la façon dont quelqu'un pense dans une situation spécifique. Il s'agit donc de formateurs, de développeurs, de coachs et aussi de certains managers. Il s'agit de personnes qui se penchent, à un niveau relativement élevé, sur la manière dont les gens réfléchissent et dont ce mode de pensée peut être utile dans l'atteinte d'un objectif spécifique.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?

Il y en a trop pour tous les citer... (rire) Alors, attendez, quels seraient les plus beaux à vous donner ? (réfléchit)... Eh ! bien par exemple, ce que nos collègues allemands ont réalisé dans un call center en télémarketing. Le centre était confronté à une rotation du personnel très élevée (60 %, c'est énorme !), nos collègues ont réussi à faire chuter le phénomène de 40 % en peu de temps en établissant le profil de tous les collaborateurs, en se basant sur ces profils pour déduire les causes à l'origine de la situation problématique et en formulant les recommandations adéquates. Un très beau succès, je trouve.

Je connais également tout un éventail d'applications réussies dans les pratiques de coaching. Car MPA ne fait pas que pointer du doigt les impasses ; il indique aussi les chemins à suivre pour sortir de ces impasses. En guise d'illustration, je pourrais citer ce coach qui a modélisé une patiente atteinte d'une grave maladie physique dans ses bons jours et ses mauvais jours et qui l'a aidée (en modifiant sa façon de penser) à vivre davantage de bons jours et moins de mauvais.

En ce qui concerne le domaine de la formation, je pense plus spécifiquement à l'application que nos collègues belges ont réalisée pour AXA Belgique. Ils ont dressé le portrait des compétences d'une série de vendeurs très performants à l'aide du MPA Mindsonar afin que l'entreprise puisse continuer à développer les métaprogrammes critiques pour l'ensemble de ses vendeurs dans les formations de vente. AXA Belgique a d'ailleurs remporté un « Training Award » national pour ce projet. Mais il y en a encore bien d'autres, vous savez... Comme, par exemple, celui pour les entrepreneurs qui démarrent, dans le cadre duquel les groupes financiers tiennent non seulement compte du plan d'entreprise présenté, mais aussi du profil du candidat débutant (établi à l'aide du MPA Mindsonar)... Ou encore l'application réalisée chez BMW, qui permet de cerner de façon très précise le type de vendeur (profil MPA) qui vend le plus de véhicules BMW.

Il y a aussi de nombreuses applications dans le domaine du team-building : MPA a déjà aidé à résoudre frictions et conflits au sein de nombreuses équipes. Et puis, le système reflète la façon de penser tant de l'individu que du groupe et permet de comprendre l'utilité, pour le groupe, de modes de pensée différents.

À vous entendre, le MPA Mindsonar n'a que des facettes positives... Mais la médaille a-t-elle aussi son revers ? Quid en cas de mismatching ?

Eh ! bien, il peut encore arriver de ne pas pouvoir d'emblée faire ressortir du profil l'explication à la base des (in)aptitudes de votre groupe cible. En d'autres termes, il y a encore un certain nombre de questions auxquelles le profil ne donne pas de réponse. Vous me voyez venir... Mes efforts et ma stratégie s'articulent donc autour des éléments suivants : le MPA Mindsonar doit

pouvoir mesurer et refléter les distinctions là où elles surgissent dans la pensée des individus. Donc, ce que nous ne sommes pas encore capables de mesurer aujourd'hui, nous devons l'ajouter au système demain. C'est d'ailleurs forts de ce raisonnement que nous avons désormais aussi ajouté le module Graves aux mesures. La catégorisation des critères selon les valeurs Graves enrichit MPA d'une série de nouvelles interprétations.

Y a-t-il d'autres revers à la médaille ? Oui... MPA exige généralement un travail préparatoire avant de pouvoir vraiment le mettre en œuvre. Comme il répond à des questions liées à un contexte précis, il faut fixer préalablement une sorte de profil normatif pour ce contexte. Par exemple, si vous voulez savoir si quelqu'un est un bon prestataire de soins, vous devez d'abord modéliser, à l'aide du MPA Mindsonar, une série de prestataires de soins de qualité pour pouvoir comparer en connaissance de cause. Comme vous le voyez, cet inconvénient est indissociablement lié à l'avantage du travail contextuel qui est rendu possible grâce à MPA. Il est vrai que chaque médaille a son revers.

En d'autres termes, il faut quand même disposer de certaines connaissances avant de pouvoir commencer à utiliser cet outil ?

Oui, tout à fait. Au début, nous avons commencé par une formation de deux jours, mais elle ne s'est pas révélée suffisante. Nous l'avons donc étendue et nous en avons amélioré la structure. Aujourd'hui, les personnes s'inscrivant à la formation de certification ont déjà suivi un coaching et/ou l'une ou l'autre formation PNL. La formation de certification s'oriente exclusivement sur l'utilisation et les nombreuses applications professionnelles de l'outil. Car nous estimons important qu'après leur formation, les participants puissent se mettre directement à l'utiliser avec succès.

Jaap, quels sont vos projets d'avenir en ce qui concerne MPA ?

Je ne citerai pas les projets de recherche et d'automatisation des contenus sous-jacents au processus permanent d'amélioration et d'augmentation de la convivialité... Pour moi, le plus beau projet d'avenir, c'est de continuer à stimuler les échanges entre le MPA Mindsonar et les utilisateurs. Vous savez, on voit apparaître peu à peu une communauté internationale MPA. Je pense que créer une plateforme internationale, un cadre permettant les échanges et les croisements d'idées est tout aussi important que la ribambelle d'applications, de produits et de services qui sont actuellement fournis avec MPA. Demain, ce qui sera créé et appliqué en France n'aura donc plus besoin de l'être ici.

Et puis, il y a encore toute la question de ce que j'ai abordé tout à l'heure. Lorsqu'une personne est en mesure de faire quelque chose de bien par rapport à quelqu'un d'autre et que vous vous rendez compte de votre incapacité à expliquer cette différence, il s'agit manifestement de quelque chose que vous ne parvenez pas à mesurer. Tout le défi réside alors dans le fait d'étudier cet élément manquant et de l'ajouter à vos mesures. Car ce « truc spécial » que quelqu'un fait a toujours un lien, d'une manière ou d'une autre, avec la façon dont cette personne pense et perçoit le monde.

Autre projet d'avenir qui me démange : l'utilisation des temps de réaction. Car je pense que les informations contenues dans les temps de réaction que nous sondons déjà dans nos mesures peuvent encore nous mener à des interprétations plus approfondies.

Quelles sont les possibilités offertes par ces informations ?

Tous les tests souffrent, sous une forme ou sous une autre, du comportement socialement souhaitable. Prenez par exemple l'application utilisée dans le cadre d'une candidature. Dans ce cas, il y a fort à parier que la personne remplira MPA de la façon dont il pense que l'employeur potentiel voudrait qu'il soit. Même si nous essayons de contrer ce phénomène de nombreuses manières différentes, ce risque reste important. Les gens aiment – surtout dans des situations qui prêtent à jugement – projeter une image adéquate d'eux-mêmes. En l'occurrence, je pense que les temps de réaction que nous mesurons peuvent fournir des réponses concluantes. Il faut savoir que des études récentes ont démontré que « faire semblant » prend du temps et modifie le temps de réaction. Maintenant, que se passe-t-il lorsque des personnes sont chargées de « faire semblant » sans que cela ne puisse affecter leur temps de réaction ? Ce qui est très curieux, c'est que quand les « faussaires » essaient de le faire, ils cessent de répondre différemment du groupe de participants « honnêtes ». Moralité : impossible de « faire semblant » sans que cela prenne du temps. Ou, en d'autres termes, soit vous « falsifiez » votre image et cela vous prend du temps, soit vous n'avez pas le temps et vous ne pouvez plus « faire semblant ». Conclusion : la clé de la mesure du comportement socialement souhaitable se trouve dans les temps de réaction.

... Et ces temps de réaction sont d'ores et déjà mesurés en détail dans les mesures MPA...

En effet, les rapports MPA évoquent déjà les temps de réaction de façon circonstanciée. Maintenant, vous pouvez déjà mettre en question le comportement socialement souhaitable des métaprogrammes à temps de

réaction élevés. Mais je vois encore une série de paramètres complémentaires qui, à l'avenir, nous permettront d'en savoir encore un peu plus sur le sujet.

La PNL et ses métaprogrammes évoquent de toute évidence un jargon très scientifique... Et pourtant, le monde scientifique est généralement méfiant et dubitatif quant à la valeur scientifique de l'approche PNL...

C'est justement le bon côté des métaprogrammes et de la manière dont ils sont abordés dans l'analyse du métaprofil. Il s'agit d'un volet de la PNL qui est étayé sur le plan scientifique. On devrait pouvoir dire à ces personnes-là : « Vous avez enfin devant vous une facette de la PNL qui est scientifiquement garantie et qui est vissée à ces normes qui vous sont si importantes ».

Peut-être est-il donc temps de consacrer davantage d'importance au thème des métaprogrammes dans les formations PNL ?

En réalité, traiter les métaprogrammes dans une formation PNL revient à traiter un certain nombre de distinctions, allant d'une quinzaine à une vingtaine. Il n'est jamais facile de présenter et de faire découvrir un si grand nombre de distinctions cognitives de façon captivante. Quand nous avons entendu les premiers Américains parler des métaprogrammes dans les années '80, ils le faisaient généralement par le biais de présentations ennuyeuses ; vous savez, une distinction après l'autre. Il est important que les formateurs fassent eux-mêmes l'expérience de ces distinctions... Quand on n'a pas vécu les choses soi-même, il est difficile de les faire vivre chez les autres. L'IEP s'attelle à cette tâche depuis des années et c'est seulement maintenant que nous en avons fait le tour. Ce qui pourrait d'ailleurs expliquer pourquoi ce thème a tendance à être minimisé. Bien traiter les métaprogrammes dans le cadre de formations, ce n'est pas une sinécure.

Le MPA Mindsonar est un bel outil de développement qui bat dans le cœur de toute une kyrielle de produits et de services – « 'powered by MPA » –, mais en ce qui vous concerne, qu'est-ce qui vous a donné l'impulsion de persévérer dans tous ces développements ?

Dans ma vie, j'ai toujours cherché à réaliser des choses qui apporteraient un plus par elles-mêmes, des choses qui permettraient de faire plus qu'une personne toute seule. Une sorte de « multiplicateur de bien », vous comprenez ? Pensez aux nombreux avantages offerts par l'analyse du métaprofil. Je trouve fantastique de pouvoir développer un outil qui propose ces avantages aux gens et de savoir qu'ils vont à leur tour en faire profiter d'autres personnes...

Merci, M. Hollander, pour cet entretien passionnant.