



Lavoie Solutions

Février 2022 / www.lavoiesolutions.com/matériel-gratuit/

Avertissement : les idées contenues dans ce texte sont plus avancées. Si vous voulez une introduction à l'AOS, je vous invite à lire *Approche brève orientée vers les solutions : pratique et révision des techniques de base*. Si vous vous sentez prêts à passer à un autre niveau, j'espère que ce texte pourra y contribuer.

Savoir-être AOS

J'ai croisé par hasard une collègue qui m'a dit qu'elle avait reçu une formation en AOS offerte par un formateur qui ne l'était pas. J'étais curieuse et surprise de son utilisation du verbe être. Elle a continué : *il prêtait des intentions négatives aux clients!* Il disait qu'il y avait des clients qui ne veulent rien savoir de la question miracle, qui mettent nos questions d'exception en échec ou qui refusent de se mettre en action. Elle ne mettait pas en doute sa connaissance des techniques, mais il lui semblait invraisemblable de les utiliser avec une attitude pareille. Ce court échange m'a permis de voir qu'elle avait compris le savoir-être de l'approche. Elle fait partie des personnes qui m'ont inspirée à être plus explicite sur le sujet.

Je partage avec vous des exercices que j'ai faits avec certains groupes en espérant vous transmettre l'essence de ces échanges. Si vous supervisez une équipe, vous pourriez utiliser ce texte pour faire la même chose. Je demande d'abord d'imaginer et de choisir un #Mot-clic qui représente ce qu'ils se disent à propos de certains clients plus difficiles. En voici quelques-uns :

- #ElleFaitExprès
- #PasEncoreLui
- #IIRésiste
- #IIMeMetEnÉchec

#ElleMeNiaise

#TPLCarabiné

Même si nous n'avons pas de #Mots-clic à propos des clients, c'était pour moi une façon de montrer qu'on prend parfois un raccourci pour parler d'une personne. On ne réalise pas toujours qu'en voulant résumer ce qui s'est passé, on peut ajouter une interprétation ou un jugement. Ce libellé aura nécessairement un impact sur notre façon d'écouter et de comprendre le reste de la conversation.

Je ne sais pas si vous pouvez déjà imaginer ce qui serait différent si vous choisissiez de sortir ces expressions de votre bureau (ou de votre vie). *Divulgâcheur...* plusieurs personnes m'ont confié des bénéfices importants sur leur santé et leur niveau de fatigue. C'est sûr, ces phrases pèsent lourd. Elles sont aussi puissantes. Je vais en prendre une pour illustrer leur impact.

#IIMeMetEnÉchec

J'ai été chercher de petits films de mise en échec sur internet. Si vous le faites, vous verrez deux joueurs de hockey. Celui qui met en échec porte évidemment un chandail aux couleurs de l'adversaire; celui qui reçoit la mise en échec se retrouve sur la glace, en douleur, après avoir été projeté dans les airs de façon spectaculaire. *Est-ce que c'est vraiment ce qui s'est passé dans*

l'entrevue? Vous étiez dans deux équipes différentes et le client a utilisé sa force physique pour vous plaquer contre le mur derrière vous? Vous êtes resté au sol pendant quelques instants avant de vous relever et de retourner sur le banc de votre équipe, un peu sonné? Vous êtes ensuite revenu sur la glace et vous avez continué de jouer contre votre client?

Les personnes avec qui je partage ces idées rient un peu, me disent parfois que j'exagère. Mais plusieurs réalisent qu'une simple expression peut amplifier un moment plus difficile avec un client. Il est possible que vous pensiez : *c'est juste une façon de parler pour expliquer comment on s'est senti.*

Malheureusement, c'est l'inverse. Cette façon de parler génère des images, des sensations physiques et des émotions. Ce n'est plus seulement de la fatigue de compassion. On pourrait appeler ça de la fatigue de création. Ces analogies contribuent à ce que l'on ressent plus d'irritations ou de découragement face à certains clients.

Je me souviens d'un intervenant qui était un peu frustré quand je suggérais que ces pensées étaient nocives. Il s'est exclamé : *on n'a plus le droit de ventiler maintenant? Il y a des personnes avec qui c'est vraiment dur de travailler.* Bien sûr. Je ne questionne pas ça. **C'est parce que c'est exigeant que je vous invite à considérer que certaines pensées peuvent rendre votre travail plus difficile, peut-être plus que vos clients.**

Un autre supervisé a apporté une autre objection : *il faudrait que je le voie pour croire que cette cliente veut vraiment s'en sortir.* Je lui ai répondu le plus respectueusement possible : *en fait, c'est le contraire. Il faut le croire pour le voir. Si on croit que les clients font leur possible, qu'ils ont de bonnes raisons de réagir comme ils le font, que si c'était facile, ils l'auraient déjà fait, on voit et on entend leurs efforts. Ils brillent dans le noir.*

De plus, si on croit que la réponse de notre client est une rétroaction sur notre intervention, il est plus facile de mettre 100 % de notre énergie sur ce qui est dans notre contrôle. Ce n'est pas que nous nous empêchons d'exprimer de la frustration envers les clients, c'est que **ces croyances nous permettent de ressentir moins de frustration.** Les mots que nous utilisons pour décrire la réalité influencent notre expérience de la réalité. Ce n'est

pas moi qui le dis. Plusieurs théories l'ont démontré. En fait, dans certaines approches, on invite les clients à être attentifs à leur discours intérieur parce qu'il contribue à leur dépression ou à leurs conflits. Dans l'approche orientée vers les solutions, on insiste davantage sur l'importance de le faire pour nous-mêmes.

Des mots-clics orientés solutions

Dans l'AOS, si nous choisissons d'interpréter, ce sera pour poser une hypothèse qui nous permettra de ressentir de la bienveillance. Nous prêterons des intentions positives. Je vous donne ici quelques exemples.

#IIFaitDeSonMieux
#Incroyable!
#IADeBonnesRaisons
#ElleFaitTellementD'efforts
#SiC'étaitFacileIlLeFerait
#ElleM'impressionne

Les phrases suivantes sont plus longues que des mots-clics, mais elles font aussi partie du discours intérieur orienté solutions. Ce serait comme des «gazouillis» OS.

À moins d'une preuve contraire :

- Les clients espèrent aller mieux
- Les intervenants espèrent faire un travail qui fait une différence auprès de leurs clients
- Les parents espèrent avoir un impact positif sur leurs enfants
- Les jeunes espèrent que leurs parents soient fiers d'eux (même s'ils ont l'air de s'en foutre)
- Les personnes suicidaires préféreraient faire autre chose que d'appeler dans un CPS
- Les personnes dépressives voudraient se mettre en action
- Si c'était facile pour une personne qui souffre d'un trouble de personnalité de mieux gérer ses émotions, elle n'aurait pas ce diagnostic.

Ces présuppositions rendent notre travail plus facile en plus de créer un phénomène de prophétie autoréalisatrice.

Steve de Shazer commençait souvent ses entrevues en disant : *je m'engage à faire de mon*

mieux et je sais que c'est ce que vous allez faire aussi. Je n'ai jamais commencé mes entrevues de cette façon, mais je le pense et c'est reposant.

Décrire l'interaction, le verbatim

Donc, si vous choisissez de développer le savoir-être de l'AOS et non seulement le savoir-faire, votre façon de penser et de parler des clients sera différente. Si vous avez déjà pris cette décision, les discussions au sujet des clients sont bien différentes. Il y a des échanges ou vous décrivez ce qui s'est passé dans l'entrevue. Par exemple : *Quand j'ai dit ____, elle a répondu _____. Je n'ai pas su comment reprendre ça. J'ai juste dit _____. J'aimerais réagir autrement une prochaine fois parce que j'ai trouvé ça difficile.*

Ce genre d'analyse plus fine sera plus facile lorsque les entrevues sont enregistrées. Si ce n'est pas possible, on essaiera d'être le plus fidèle possible au verbatim, aux faits, sans interprétation. Dans l'AOS, nous décrivons l'interaction, pas seulement la réponse du client à notre intervention. L'hypothèse la plus utile, c'est une hypothèse où nous faisons partie de l'équation. Nous ferons ainsi partie de la solution.

Un superviseur me répétait souvent : *si tu n'aimes pas la réponse d'un client, change ta question.* Il y a souvent des participants qui m'écrivent après une formation en disant : *j'ai revu cette cliente, mais ce n'était plus la même personne.* Ils savent très bien qu'elle n'a pas changé d'identité, mais ils sont témoins d'un phénomène psychologique (et physique). Si un élément du système change, il y aura nécessairement des effets sur les autres.

Une illustration de discussion à propos d'un père

Il y a quelques années, lors d'une supervision de groupe, une professionnelle a apporté cette question : *qu'est-ce qu'on fait avec un père qui met toujours la faute sur les autres, qui se victimise et qui n'est pas engagé?* Je lui ai demandé de décrire l'échange (le plus exactement possible). Elle m'a raconté qu'elle lui a demandé pourquoi il n'avait pas fait ce qu'il devait faire et il a changé de sujet en disant que son-père-à-lui-ne-se-posait-pas-de-questions-et-qu'il-réglait-ça-avec-des-claques-derrière-la-tête-et-que-les-enfants-d'aujourd'hui-n'écoutaient-personne. Je mets ici des traits

d'union pour illustrer la vitesse avec laquelle elle racontait la partie du client. On ajoute parfois un ton de voix (même phénomène quand on lit des échanges texto). Curieusement, notre ton à nous est toujours très approprié, n'est-ce pas?

À ce moment-là, nous avons travaillé en équipe pour identifier une autre interprétation, plus aidante. *Est-ce possible qu'il se sentait honteux? Que c'était sa façon d'exprimer que c'était trop dur? Est-ce que c'est possible qu'il se pose plus de questions que son père et que ce soit vrai que c'est plus difficile d'élever des enfants aujourd'hui? Vous remarquez qu'on est loin d'un père qui n'est pas prêt à s'engager. On cherche ici une explication utile, une façon de comprendre sa réaction qui nous permet de garder un regard bienveillant.*

#IFaitDeSonMieux

Elle était plus calme quand elle a dit : *l'explication la plus simple, c'est de dire qu'il ne l'a pas fait parce que c'était trop difficile. Je viens de me rappeler que j'ai fini la dernière rencontre en lui disant que je lui donnais une tâche trop difficile, mais que c'était important pour son fils. Je n'avais pas besoin de lui demander pourquoi il ne l'a pas fait. C'était trop dur.*

Je veux que vous voyiez ici que je vous donne un exemple de femme intelligente qui veut faire un bon travail. Mais tant que la caméra est seulement focalisée sur le client et qu'il y a en un narrateur dans sa tête qui ajoute du contenu (voici-un-client-qui-manque-d'engagement-et-qui-se-trouve-des-excuses), elle ne voyait pas l'ensemble de l'interaction et la partie qui était 100 % dans son pouvoir. Ce genre de discours crée de l'interférence, comme si on écoutait de la musique entre 2 fréquences radio. Ce n'est pas clair, ça griche.

Vous pouvez faire la même chose en équipe. Au lieu de ventiler et de faire monter le découragement et l'impuissance face à un client, nous avons discuté d'une autre narration pour cette scène :

- Il fait des efforts pour ne pas être comme son père et ce n'est pas facile.
- Il a honte d'avoir échoué et il essaie de sauver la face.
- Il essaie maladroitement d'exprimer qu'il s'est senti jugé quand elle lui a demandé pourquoi.

Pistes d'intervention possibles avec ce genre de discussion :

- Ne plus demander pourquoi.
- Ne plus donner une tâche trop difficile.
- Lui refléter tous les efforts qu'il fait pour ne pas être comme son père.
- Lui permettre de vivre une réussite dans les prochains jours en lui donnant une tâche plus facile (par exemple, il pourrait faire la liste de tout ce qu'il fait déjà et qui est différent de son père).
- Lui poser une question d'échelle : à 10, il est le père qu'il veut être, à 1 le plus loin qu'il puisse s'imaginer. Il est où en ce moment? S'il dit 5, on peut explorer tout ce qu'il fait pour être à 5. On pourrait l'aider à préciser comment il va reconnaître qu'il est à 6. Le moment dans sa vie où il était le plus haut? Le plus proche de 10.

Je vous donne ici quelques exemples de techniques pour sortir de cette impasse. Mais j'espère surtout que vous pouvez voir qu'il est impossible de trouver ces techniques si l'on garde le premier discours intérieur (c'est un père qui se donne des excuses et qui n'est pas engagé dans le changement). Pour sortir de cette impasse-là, il faut changer notre façon de parler de ce papa. Parce que c'est ce discours qui nous a conduits dans ce cul-de-sac.

Conclusion

Si vous voulez pratiquer le savoir-être AOS, je vous invite donc à tester ces idées et à remarquer ce qui change pour vous. Je tiens cependant à vous mettre en garde. Vous pourriez y prendre goût et avoir envie de prêter des intentions positives à vos collègues, vos conjoints.e.s, vos enfants. Si vous le faites, vous pourriez ressentir des effets qui dépassent votre travail. Et sincèrement, je vous le souhaite.