

LAVOIE SOLUTIONS



Approche brève orientée
vers les solutions :
pratique et révision des
techniques de base

BRIGITTE LAVOIE

TABLE DE MATIÈRES

Introduction	3
Les questions de changement pré-session	4
La question miracle.....	6
Les questions d'exception	9
Les questions de «coping »	12
Les questions d'échelle : d'abord pour mesurer le chemin parcouru	14
Les compliments en intervention	17
L'amplification — la curiosité qui rend toutes les techniques plus efficaces.....	19
Écouter, sélectionner, et construire.....	22
La pause : une vraie technique.....	24
Suggestions	26
Trois principes de l'approche, trois histoires.....	28

Citation suggérée:

Lavoie, B. (2019). *Approche brève orientée vers les solutions : pratique et révision des techniques de base*. <https://www.lavoiesolutions.com/matériel-gratuit/>.

INTRODUCTION

Comment est-ce qu'on peut arriver à manger un éléphant? Une bouchée à la fois. C'est cette idée qui m'a donné envie d'écrire une infolettre par mois depuis 2013. Je souhaitais offrir des petites bouchées pour que l'intégration de l'approche brève orientée vers les solutions se poursuive après la formation. En apparence simple, chaque technique implique des efforts et de la pratique pour en saisir les nuances, dans les mots et la posture.

L'approche brève orientée vers les solutions offre une alternative non intrusive, qui s'appuie sur les forces et les compétences des clients. Elle permet à ceux-ci d'obtenir des changements rapides et durables. Elle existe et continue d'évoluer depuis plus de 40 ans. Elle est basée sur des données probantes et son efficacité a été démontrée auprès de personnes appartenant à différentes cultures, vivant des problématiques diverses, et ce, dans des milieux variés. Si vous êtes intéressée par la théorie et les résultats de recherche, je vous invite à consulter le document [La Thérapie orientée vers les solutions: manuel de traitement pour la thérapie individuelle](http://www.lavoiesolutions.com/matériel-gratuit/) (www.lavoiesolutions.com/matériel-gratuit/). Ce document répondra davantage à vos besoins.

Si vous souhaitez rafraîchir votre répertoire de questions; si vous êtes à l'aise avec un ton plus personnel et si vous aimez les histoires, ce guide est pour vous. Vous trouverez dans le même document une dizaine d'infolettres qui présentent les techniques de base et 3 histoires qui me rappellent l'attitude humble et empreinte de compassion qui m'a séduit dès le début. Vous trouverez d'autres textes sous l'onglet matériel gratuit. Celui-ci pourrait cependant représenter une bonne révision et une invitation sans équivoque à pratiquer.

Bonne lecture!

LES QUESTIONS DE CHANGEMENT PRÉ-SESSION

Vous voulez vraiment qu'on demande au client ce qui a commencé à changer avant de nous voir? J'étais sceptique et déconcertée. Les questions changement pré-session m'apparaissaient difficiles à poser lorsque j'ai eu ma première formation. Pourtant, ces questions informent le client que nous croyons qu'il a la capacité de faire des changements parce qu'il a décidé de prendre un rendez-vous, pas parce qu'il a vu un expert. C'est un départ plus humble qui va influencer la suite de l'échange.

Dès le premier appel pour prendre un rendez-vous, vous pouvez donc dire au client : *quand les gens décident de consulter, il y a souvent des choses qui commencent à changer. J'aimerais que vous portiez attention à ce qui est différent (même un peu) pour que vous puissiez me le raconter.*

Je me rappelle d'une cliente à qui j'ai posé cette question. En fait, je n'étais pas sûre qu'il y aurait des changements, j'ai même hésité à la poser. Elle s'était fait frapper par un véhicule et n'était plus remontée sur un vélo depuis. Elle était très anxieuse et avait cessé de sortir à la pénombre. Ses réactions de stress post-traumatiques s'intensifiaient au lieu de s'apaiser. L'accident était arrivé quelques mois plus tôt. J'ai commencé la première rencontre en lui demandant : *je vous disais qu'il n'était pas rare que certaines choses commencent à changer quand on prend la décision de consulter. J'aimerais que vous me disiez ce que vous avez remarqué de différent depuis notre appel.* Elle m'a répondu sans hésitation : *beaucoup de choses ont changé!* Je me suis évidemment intéressée en insistant pour qu'elle me décrive ce qu'elle avait observé : *depuis notre appel, j'ai décidé de démonter mon vélo, j'ai jeté mon casque et mes vêtements souillés* (vêtements qu'elle avait gardés depuis que le préposé lui avait remis à l'hôpital). Ce n'était pas tout, quand je lui ai demandé quoi d'autre (peut-être au niveau de sa façon de voir la situation) elle a ajouté : *j'ai aussi recommencé à courir! Je suis tellement encouragée!*

Les changements rapportés par les clients ne sont pas toujours aussi dramatiques, mais il est rare qu'il n'y en ait aucun. On a souvent entendu que les changements commencent quand les gens décident d'aller consulter (même lorsqu'ils sont sur une liste d'attente). Il est cependant important que les clients s'en rendent compte pour ressentir de l'espoir. En invitant les clients à porter attention aux différences, ils seront plus susceptibles de les voir. Pour que cette intervention fonctionne, la formulation est importante. **Il ne faut pas demander** : *est-ce que vous avez vu des changements? Y as-tu eu des changements?* **Il ne faut pas dire** : *qu'est-ce que vous avez changé? Ou est-ce que vous avez fait votre devoir?*

Voici quelques formulations qui correspondent davantage au modèle à pratiquer :

- *Je sais que vous avez été en liste d'attente pendant x mois et j'en suis désolée. J'aimerais que vous me disiez ce qui a commencé à changer pendant que vous attendiez. Je veux commencer où vous êtes maintenant.*
- *Quand les gens décident d'appeler, il y a des choses qui commencent à changer, même si c'est juste dans la façon de penser au problème. Qu'est-ce que vous avez remarqué de différent?*

Au début de chaque rencontre

Si vous choisissez de travailler davantage avec l'AOS, vous pourriez cesser de demander comment ça va, comment a été votre semaine ou qu'est-ce qui vous préoccupe aujourd'hui? Vous pourriez commencer chaque rencontre avec une question qui met l'accent sur ce qui est en train de changer. Voici quelques exemples de formulation à pratiquer :

- *J'aimerais que vous me disiez ce qui est différent (même un peu) depuis la dernière rencontre.*
- *Qu'est-ce qui a continué à changer depuis notre rendez-vous?*
- *Je suis intéressée à entendre ce qui a commencé à changer depuis notre dernier appel. Pourriez-vous svp me le raconter pour commencer?*

- *Qu'est-ce qui a été moins difficile ou un peu mieux cette semaine?*
- *La dernière fois, vous me disiez que votre conjointe serait la première à remarquer les changements. Qu'est-ce qu'elle a pu observer cette semaine?*
- *Quels sont les indices que quelque chose est en train de changer (ça peut être visible pour les autres ou à l'intérieur de vous) ?*

Je ne demande pas un bon coup ou un succès, ce serait peut-être trop difficile de s'attribuer un tel progrès. Il sera aussi important de laisser du temps au client pour répondre. Quand j'ai commencé à poser ce genre de questions, j'avais tellement peur qu'ils ne trouvent rien que je ne leur laissais pas le temps de réfléchir. Si ça semble difficile, je vais les inviter à prendre leur temps. Un adolescent m'a déjà dit, devant sa mère : *je pense que ça l'a calmé de venir vous voir. Elle était moins sur mon dos!* Elle a répliqué : *non, mais c'est plutôt qu'il a compris qu'il n'était pas un locataire dans la maison!* Même si ces observations étaient faites sur un ton sarcastique, il n'en reste pas moins que chacun avait apprécié cette différence. J'ai poursuivi : *est-ce que vous voudriez que des moments comme ceux-là se répètent plus souvent?* Ils se sont regardés de façon équivoque et ont fait signe que oui. Ils étaient tous les deux d'accord, ce qui représentait un autre pas dans la bonne direction.

Quand le client revient et qu'il dit que c'est pire, il peut être intéressant d'écouter pour entendre ce qui pourrait représenter un indice de changement et l'aider à le voir ainsi. L'exemple le plus éloquent s'est produit lorsqu'une cliente me dit que ça allait plus mal. Pour me donner un exemple, elle m'annonce qu'elle se sentait tellement mal qu'elle a été porter son garçon à la garderie le lundi. Je savais qu'elle adore son garçon et qu'elle travaille 4 jours par semaine pour passer du temps avec lui. Mais compte tenu de son niveau d'épuisement, je me suis dit que ce n'était peut-être pas une si mauvaise décision. Je me suis donc intéressée à ce qui s'est passé par la suite. Je lui ai demandé ce qu'elle a fait après avoir déposé son fils à la garderie. Avec un grand soupir, elle a déclaré : *je me suis couchée et j'ai dormi!* J'ai continué à lui poser des questions sur ce qu'elle a fait après s'être reposée. Elle m'a répondu avec un ton un peu coupable : *j'ai décidé d'aller au Marché Jean-Talon. C'était magnifique, le lundi il n'y a personne.* J'ai répondu avec enthousiasme : *c'est vrai que c'est magnifique. Et après le marché, qu'est-ce que vous avez fait?* Elle a souri : *j'ai cuisiné un peu, tranquille. C'est tellement rare que ça arrive!* (Elle a en effet deux garçons qui ont des problèmes de comportement. Ça ne doit pas être facile de cuisiner tranquille.) J'ai continué : *je suis curieuse. Ça été quoi l'effet sur ta soirée?* Elle me reprend : *attends, c'est pas tout. À 15 h 30, j'ai eu envie d'être avec mon garçon. J'ai décidé d'aller le chercher à la garderie. On est allé au parc. Il faisait beau et on a passé un bon moment.* À ce moment-là, elle a commencé à voir ce qui était une évidence quand on mettait de la lumière sur le reste de sa journée. Nous avons regardé ensemble comment elle pouvait se donner ce genre de répit sans attendre d'être au bout du rouleau. C'était plus facile pour elle de considérer cette solution parce qu'elle en avait vécu les bienfaits.

Je vous invite en conclusion à faire de même. Si vous voulez améliorer un aspect de votre vie, reconnaissez ce qui a déjà commencé à changer (même un peu). Donnez-vous du crédit pour ce que vous avez déjà fait.

LA QUESTION MIRACLE

Miracolo! Mama! Miracolo! Miracolo

Miracolo! Mama! Miracolo! Miracolo! Il avait environ 8 ans, il sautillait avec allégresse en se dirigeant vers sa mère. Il semblait lui décrire en italien la nature du miracle en question. J'avais le bonheur d'assister à cette scène alors que je flânais sur une place publique en Europe. J'ai croisé le regard d'une mère qui semblait avoir l'habitude. L'habitude des miracles ou celle de l'exubérance de son fils. Je n'ai pas pu résister. Je lui ai souri et j'ai prononcé, curieuse : *miracolo?* J'avais l'air visiblement charmé par son garçon, elle m'a donc traduit ce qu'il venait d'annoncer. Dans un anglais approximatif, elle m'a expliqué que sa sœur venait d'accepter de lui passer son iPad, le temps d'un souper.

Sur ces mots, la responsable du miracle s'est approchée avec la lenteur qu'exigeaient ses 12 ans. Elle faisait des efforts pour ne pas sourire devant les excès de son petit frère. Elle n'allait pas s'exciter, ce n'était pas digne de sa grande maturité. Discrètement, sa mère lui a chuchoté quelques mots à l'oreille, probablement pour la remercier de sa générosité. Elle a semblé soulagée que son sacrifice ait été reconnu. Elle a passé une main distraite dans les cheveux de son frère, comme le font les adultes. Comme si elle était définitivement passée dans cette catégorie. Et c'est là qu'un autre miracle s'est produit, devant mes yeux. Il a saisi sa main, l'a tiré vers l'avant en sautillant. Elle n'a pu s'empêcher de courir avec lui. Elle s'est mise à rire, incapable de résister à son enthousiasme. Sous le charme, elle a réussi à oublier qu'elle n'était presque plus une enfant. Le petit frère semblait donc aussi capable de réaliser des miracles. Leur mère m'a jeté un regard complice, comme si elle cherchait un témoin silencieux de ce moment de grâce.

J'ai poursuivi mon chemin en pensant à vous. En fait, je me suis dit qu'il faudrait que je vous raconte cette histoire qui illustre ce que l'on cherche à faire quand on pose la question miracle. Ce n'est pas le miracle qui compte, mais tout ce qui change par la suite.

Plusieurs intervenants sont inquiets de poser cette question. Comme s'ils sentaient la pression de l'exaucer. Rassurez-vous, les clients savent que nous ne pouvons pas faire de miracles. Ils vont voir d'autres personnes pour ça. Pourquoi pose-t-on cette question alors? Parce que certains clients ont l'impression que si on ne fait pas revenir leur blonde ou qu'on ne fait pas disparaître leur problème, ils ne pourront pas aller mieux. En leur donnant la permission d'imaginer que ce miracle s'est produit, ils nous décrivent ce qu'ils espèrent. Ils nous donnent une description détaillée de ce que nous pouvons les aider à faire. Une bonne partie de ce qu'ils souhaitent peut se réaliser sans intervention divine. Sinon, c'est que le travail n'est pas terminé (notre travail). On ne demande pas au client de nous décrire le miracle, on lui pose des questions sur ce que ça change. On cherche à identifier les indices qu'un miracle s'est produit. On porte attention aux petites différences observables et dans son contrôle. Si un petit garçon dit que sa grande sœur est plus gentille avec lui, on lui demande de décrire ce qu'il fait. S'il dit qu'il arrête de la tanner, la question suivante sera : *qu'est-ce que tu fais à la place?* On demande à la mère de décrire ce qu'elle fait si elle voit ses enfants s'amuser ensemble et ainsi de suite.

On veut voir le déroulement de ce futur comme si on assistait à une pièce de théâtre. Le miracle dans une famille ou dans un couple, c'est que si un élément du système change, ce changement a nécessairement des effets sur les autres. En entendant les bénéfiques, un des membres de la famille peut être motivé à faire les premiers pas après la rencontre. La séquence n'a pas besoin d'être la même.

Pour ceux et celles qui l'ont oubliée, je vous rappelle que la mise en scène fait partie de la question :

Me permettez-vous de vous poser une question un peu différente? (Si le client accepte, on poursuit.) Cette question demande un peu d'imagination. Après avoir quitté le bureau, vous retournez à la maison, vous faites le souper, les devoirs et vous allez au lit. Pendant que vous dormez, un miracle se produit! (claquement de doigts) Le miracle élimine le problème qui vous a amené ici. Vous vous réveillez sans savoir

qu'il y a eu un miracle puisque vous dormiez. En vous réveillant le matin, quels sont les premiers indices qu'un miracle s'est produit?

Il est possible d'adapter cette question au contexte pour la personnaliser. Vous pouvez apporter des précisions en décrivant ce que la personne fait le soir (jouer à des jeux vidéos si c'est un ado ou donner le bain aux enfants si c'est une jeune mère). Cette précaution permet au client d'entrer plus facilement dans l'imagerie. Mais il est aussi possible d'être précis sur la fonction du miracle. Le client nous dit ce qui le fait souffrir, on peut en tenir compte en l'intégrant à la question miracle. Voici des exemples :

À ton insu, un miracle a permis

de faire disparaître cette anxiété

de faire un « reset » de ta vie

d'avoir repris le contrôle de ta vie

d'enlever toute cette peine

d'avoir retrouver l'harmonie familiale

Le client nous a dit d'entrée de jeu ce qui le faisait souffrir ou ce qu'il souhaite. On l'aide à imaginer que c'est arrivé sans effort. Ce faisant, il décrit des actions qui sont souvent très accessibles.

Après avoir posé la question, le travail n'est pas terminé. Pour obtenir une description détaillée, il faut s'intéresser aux détails. Pour y arriver, les questions d'amplification sont absolument essentielles. Avant de poser une question miracle, je vous invite à être prêt avec les questions suivantes.

Questions d'amplification

Quel est le premier indice qu'un miracle s'est produit?

Qu'est-ce que vous remarquez de différent ?

En vous réveillant?

Le matin?

Quoi d'autre?

Ensuite?

Qu'est-ce que vous faites?

Qu'est-ce que vous dites?

Qu'est-ce que vous vous dites?

Au travail?

Quels sont les impacts les plus importants?

Donnez-moi un exemple pour que je saisisse bien ce que vous voulez dire.

Comment vous vous sentez quand vous faites...?

Quel est le principal bénéfice de dire ça?

Plus la journée avance, plus on précise ce qui est différent parce que la personne agit différemment, non pas parce qu'il y a eu un miracle. Je ne demande jamais : *comment vous vous sentez au début de la journée*. Pourquoi? Parce certains clients pourraient bloquer à cette première question, mais aussi parce que je ne tiens pas à ce qu'ils me disent comment ils se sentent. Je veux entendre ce qu'ils font, ce qu'ils se disent parce que c'est ce sur quoi ils ont du contrôle. C'est aussi ce qui pourra leur permettre de se sentir mieux.

C'est de cette façon qu'un jeune dépressif décrit qu'il se réveille, qu'il prend sa douche, qu'au lieu de s'habiller en mou, il met un jeans, qu'à la place de mettre un chandail sur la pile de linge sale, il va mettre un chandail propre, qu'il sera présent à son premier cours.

Puisque je connais la dépression, j'aurais pu lui suggérer ces actions. Ce n'est cependant pas le même impact si le jeune les a identifiées lui-même. Cet exercice a un effet sur l'appropriation du pouvoir et sur la motivation.

Supposons que ____ ; qu'est-ce que vous faites?

Il est possible que le client nous dise que quelqu'un d'autre change. Une façon délicate de l'aider à reprendre du contrôle, c'est de lui permettre de s'imaginer cette possibilité.

À la première question, une femme m'a répondu spontanément, avec un rire inconfortable : *ma boss a disparu!* J'avoue lui avoir chuchoté que j'aurais bien aimé pouvoir faire ça pour elle, mais j'ai poursuivi : *supposons que ta boss disparaît, qu'est-ce que ça te permet de faire le matin en te réveillant ?* Après une pause, elle a répondu : *je collerais probablement mon chum plus longtemps. Quoi d'autre? Je recommencerais à m'intéresser à ce que raconte René Homier-Roy (l'animateur de radio de l'époque). Je prendrais le temps de me faire un café au lait.* Plusieurs autres choses étaient différentes, entre autres, dans sa relation avec son chum et avec ses collègues. Elle donnait littéralement moins de place à sa boss. C'était extrêmement touchant de prendre conscience qu'elle pouvait reprendre du pouvoir sur sa vie sans qu'une intervention divine (ou criminelle) fasse disparaître cette personne.

Qu'est-ce qui remplace ____ ?

Cette question peut être utilisée à plusieurs reprises pour aider un client à identifier ce qu'il va faire plutôt que ce qu'il ne fera plus. Voici l'exemple le plus touchant pour illustrer ce phénomène. Une cliente m'explique qu'elle n'aurait plus cette boule sur le plexus. Quand je lui ai demandé qu'est-ce qui remplace cette boule, elle s'est écriée : *heu! Un trou!* Elle vivait depuis si longtemps avec cette boule que c'était tout ce qu'elle pouvait voir. Je lui ai dit qu'il était tout à fait normal que ce soit difficile d'imaginer quand on vit depuis longtemps avec une boule. Je lui ai offert de prendre un moment pour penser à ce qui remplace ce trou, ce matin-là. Après avoir pris de longues respirations, elle m'a répondu : *une colonne d'air... oui, c'est ça... une colonne d'air.* Elle respirait déjà mieux en la décrivant.

En conclusion

Même si je ne fais pas de miracle, je suis souvent touchée de ces petits miracles d'humanité qui se produisent devant mes yeux, sur une place publique ou dans mon bureau. Ces moments où un client retrouve l'espoir que c'est possible de vivre une partie de ce qu'il a décrit. Je dois vous avouer que j'ai pris du temps à pratiquer ces questions, j'avais peur des réponses. Quand j'ai pris mon temps, quand j'ai donné du temps au client, j'ai pu assister à la naissance de l'espoir et partager des moments de grâces avec mes clients.

LES QUESTIONS D'EXCEPTION

La petite histoire des exceptions

L'approche orientée vers les solutions est née au Brief Family Therapy Center à Milwaukee dans les années 1980. C'est en analysant les détails des entrevues qu'Insoo Kim Berg et Steve de Shazer ont constaté qu'aucun problème n'était présent 100 % du temps. De façon étonnante, même les clients qui souffraient de problèmes chroniques et particulièrement graves avaient vécu des périodes où leurs symptômes étaient moins intenses ou même absents. Les clients pouvaient même se montrer perplexes en évoquant cette anomalie dans leur pattern négatif. Ils en parlaient peu d'eux-mêmes puisqu'ils ne voyaient pas l'intérêt.

L'équipe du Centre a décidé de mettre l'emphase sur ces exceptions aux problèmes. Ils ont posé des questions pour chercher à comprendre les circonstances, les conditions qui avaient permis de les créer. Ils ont observé qu'en posant des questions qui permettaient de préciser ce qui s'était exactement passé, l'espoir du client grandissait. En étudiant attentivement la recette de ses réussites, le client se rendait compte qu'il avait fait des choses intéressantes, spontanément, sans en être vraiment conscient. Si on avait demandé à ce même client ce qu'il avait fait jusqu'ici pour régler son problème, il aurait répondu que ses solutions ne marchaient pas. Mais lorsque les professionnels s'intéressaient à ce jour spécifique où il avait été surpris de ne pas faire d'attaque de panique ou à ces quelques heures où il avait quitté son état dépressif, le client découvrait qu'il avait joué un rôle plus important qu'il pensait dans l'obtention de ce résultat. C'est en racontant cette histoire que les clients dévoilaient des trésors d'originalité, de débrouillardise qu'ils ne soupçonnaient pas eux-mêmes. C'est en mettant de la lumière sur ces scénarios de succès que le client réalisait que la pente semblait plus douce à monter et que le chemin pour aller mieux apparaissait plus clairement. Ses solutions pouvaient être réutilisées.

J'aurais aimé assister à ce moment dans l'histoire de la psychologie où un groupe de psychothérapeutes s'est posé des questions troublantes : serait-il possible d'aider les clients en parlant moins du problème ? Est-ce que ce serait une façon de permettre au client de souffrir moins longtemps et de ressentir de l'espoir plus rapidement ? Après plusieurs mois d'observations de ce phénomène, ces hypothèses ont été confirmées. Plus qu'une technique, c'est une idée centrale de l'approche. C'est en suivant le sentier des exceptions qu'on découvre le territoire des solutions. Au lieu de les faire voyager vers une *TERRA NOVA* (et leur faire découvrir des solutions qu'ils ne connaissent pas) on les fait revenir sur leur *TERRA SOLVO* (pour leur faire découvrir ce qu'ils ont déjà fait).

Demandez-leur de vous raconter quand c'est arrivé

À première vue, ces questions semblent faciles. J'attire cependant votre attention sur certaines erreurs qui sont assez fréquentes. Plusieurs personnes demandent : est-ce qu'il y a un moment ? ou Y' as-tu un moment ? Ces débuts de phrases laissent entendre que ces moments n'existent peut-être pas. C'est plus facile de trouver des exceptions (comme intervenant) quand on croit, quand on présume qu'elles existent. L'autre erreur, c'est de demander aux personnes comment ils ont fait avant d'avoir trouvé quand c'est arrivé.

- *Quand avez-vous remarqué que vos symptômes étaient moins présents ? Dans quel contexte ? C'était quand déjà ?*
- *Décrivez-moi un moment où vous étiez plus léger, en contrôle, confiant, dégagé. (On prend un mot utilisé par le client, une expression de son futur préféré, l'état qui a suivi le miracle.)*
- *Parlez-moi d'un moment où ce problème vous a moins affecté.*

- *Dans quel contexte est-ce que vous êtes moins anxieux, moins irritable ? Vous pouvez me raconter un exemple svp ?*
- *Quand pensez-vous moins au suicide?*
- *J'aimerais que vous me racontiez un moment où vous avez été surpris de ne pas faire d'attaque de panique/de ne pas péter votre coche . C'était quand ? J'aimerais en entendre plus.*
- *C'était quand la dernière fois que vous avez réussi à ne pas travailler la fin de semaine ? (On peut reprendre des actions qu'ils souhaitent faire plus souvent.)*

En demandant quand c'est arrivé, vous permettez au client de quitter le territoire du problème et de se déplacer à un endroit où il se sent plus compétent. Ça peut prendre de la patience, un silence, le temps de lui permettre de se rappeler. Les souvenirs douloureux sont souvent sur le dessus de la pile, il faut chercher un peu pour retrouver un bon souvenir. Les photos et les vidéos ne sont pas toujours bien classées. Ça peut prendre du temps de choisir. Vous pouvez même lui dire pour qu'il ne sente pas de la pression de trouver rapidement.

Reconnaissez les sentiers qui peuvent vous mener à une exception

Quand le client me dit : *ça n'a pas toujours été comme ça*, je le vois comme une invitation à m'intéresser à cette période où il était mieux : *Ça remonte à quand ? Racontez-moi, qu'est-ce que vous faisiez dans ce temps-là ?* Si un client vous dit qu'il manque de confiance, de courage, de patience ou de motivation, vous pouvez le voir comme une opportunité de vous intéresser à cette ressource. Plutôt que de demander pourquoi il manque de confiance, de courage, de patience ou de motivation, vous pouvez vous diriger ensemble vers le territoire où il en a eu :

- *J'aimerais que tu me parles d'un moment dans ta vie où tu as dû faire preuve de courage.*
- *Dans quel contexte as-tu le plus de patience, de confiance, même si ce n'est pas beaucoup ?*
- *Parle-moi d'une chose que tu as réussi à faire même si tu manquais de motivation, etc.*

Même si le contexte est différent, même si les conditions étaient plus favorables, c'est quand même votre client qui a réussi à manifester l'habileté dont il dit manquer.

Un collègue m'a raconté que c'est en cherchant une exception qu'il a décidé de demander à sa cliente qui souffrait d'agoraphobie ce qu'elle faisait pour avoir une coupe de cheveux aussi moderne. Elle lui avait déjà dit qu'elle ne pouvait plus sortir de la maison. Il n'essayait pas de la prendre en défaut, il était sincèrement curieux de connaître sa stratégie. Elle faisait peut-être venir une amie à la maison. Elle a répondu : *ça, c'est pas pareil*. C'est là qu'il est devenu encore plus curieux, c'est justement ce que l'on cherche, les moments qui ne sont pas pareils : *pouvez-vous m'en dire plus? Ça m'intéresse*. Elle s'est mise à raconter qu'elle avait procédé à plusieurs essais, pour trouver la meilleure formule. Elle se faisait coiffer à l'extérieur chaque semaine. Ça ne lui était pas venu à l'esprit de faire la même chose pour l'épicerie, l'école, etc. Il a insisté pour connaître les détails et c'est après qu'ils ont pu voir ce qu'ils pourraient exporter.

Intéressez-vous au comment plutôt qu'au pourquoi

Comme des amplis sur un système de son, ce sont les questions d'amplification qui donnent de la force et de la richesse aux premières questions. Le client peut avoir de la pudeur à dévoiler ce qu'il a fait. Il peut penser que ce n'est pas très bon. Notre enthousiasme (authentique) face à ses idées originales et ses initiatives vont lui permettre de surmonter son malaise.

- *Comment avez-vous réussi ça? Ça m'intéresse.*
- *Quoi d'autre ? Décrivez-moi comme si j'y étais.*
- *Donnez-moi un exemple pour que je saisisse bien ce que vous voulez dire .*
- *Qui a remarqué la différence ? Qu'est-ce qu'ils ont remarqué ?*
- *Même si c'était de meilleures circonstances, vous avez quand même réussi. Comment ?*

- *Comment vous avez su qu'il fallait dire ça ?*
- *Comment avez-vous su que c'était la bonne chose à faire ?*
- *C'est super intéressant. Vous êtes entré avec cette attitude. Qu'est-ce que ça a changé dans votre interaction ?*
- *Sur quoi as-tu porté ton attention à ce moment-là ?*
- *Quoi d'autre prenait plus d'importance à ce moment-là ?*
- *Qu'est-ce qui avait moins d'importance ?*
- *Qu'est-ce que tu te disais ? C'est touchant, tu te disais ces mots-là précisément ?*
- *Quand tu te disais ça, qu'est-ce que ça te permettait de faire ?*
- *Comment as-tu fait pour ne pas mal réagir à ce moment ? Ça aurait été tellement légitime de pogner les nerfs, mais tu ne l'as fait. Comment as-tu fait ? Qu'est-ce qui t'a retenu ?*

Dans les exemples de questions que je vous donne ici, il faut voir qu'elles sont construites à partir de ce que le client a dit, d'un intérêt réel pour tous les détails (visuels, auditifs, kinesthésiques, sa posture, son attitude, son ton de voix, ses croyances, ses priorités à ce moment-là, les valeurs qui ont pris le dessus, etc.)

Pourquoi je m'intéresse à ces détails ? 1) C'est parce que les solutions sont dans les détails. En creusant dans les détails, je ne sais pas (à l'avance) celui qui sera le plus intéressant. Je souhaite les faire tous ressortir pour que nous puissions choisir ceux qu'il pourra exporter vers le territoire du problème. 2) C'est aussi en racontant ces détails que le client retrouvera son état de ressources, de compétences. Je ne lui demande pas comment il se sent, mais ces questions lui permettent de ressentir la confiance, la légèreté ou le contrôle. Plus il raconte les détails, plus il occupe l'espace de ses compétences. Plus il s'établit sur ce territoire, plus il devient habité par l'émotion plus positive.

Si c'est difficile, demandez-leur de se rappeler entre les rencontres

Si le client a de la difficulté à se rappeler, demandez-lui d'y penser entre 2 rencontres : *c'est trop important. Ça m'intéresse vraiment. Peux-tu prendre le temps de te rappeler comment tu as réussi pour me le raconter la prochaine fois ?* Quand j'ai peur de trop insister, je repense à ce client qui m'avait dit : *elle m'a gossé ta question. J'étais debout dans l'autobus pis je me disais, elle est drôle, elle. Elle veut savoir comment je réussis quand je réussis. En tout cas, ça faisait changement de l'autre question.* Je lui ai demandé de quelle autre question il s'agissait. Il m'a dit en me regardant dans les yeux : *celle que je me pose d'habitude. Pourquoi j'ai raté tout ce que j'ai raté!* En effet, c'était bien différent. Si mon intérêt pour leurs réussites peut aider mes clients à changer le focus de leurs réflexions, je suis encore plus motivée à insister. J'espère que vous aurez aussi envie de le faire.

LES QUESTIONS DE «COPING »

Quand on traverse l'enfer, il ne faut surtout pas s'arrêter. Cette citation de Winston Churchill me rappelle le rôle que nous devons parfois jouer auprès de certains clients : les aider à continuer à mettre un pied devant l'autre dans un moment qu'ils peuvent qualifier d'insoutenable. Ceci est particulièrement important lorsque les clients viennent d'apprendre une terrible nouvelle. Auparavant, je passais la première rencontre à les laisser parler de ce qu'il ressentait à l'annonce de cette nouvelle. Depuis quelques années, je ne les laisse pas sortir de mon bureau sans avoir abordé certains thèmes pour m'assurer qu'ils retrouvent assez d'espoir pour continuer.

Comment ont-ils traversé d'autres périodes difficiles?

Tous les êtres humains ont déjà surmonté des épreuves. S'ils ont une expérience de souffrance, ils ont aussi une expérience de résilience. Peut-on aller rechercher ce ressort, cette détermination ou cette tête de cochon (comme m'avait déjà dit une cliente) au moment où ils en ont le plus besoin? Ce n'est pas à l'annonce d'une tragédie qu'ils auront la capacité d'apprendre de nouvelles techniques. Il sera plus facile pour eux de répéter quelque chose qu'ils ont déjà fait.

Qu'est-ce qui a déjà marché pour eux? Voici des exemples de questions qui mettront de la lumière sur ce qu'ils ont fait pour remonter ou pour passer à travers une autre épreuve.

Parlez-moi de ce que vous avez fait pour remonter la pente la dernière fois que vous êtes tombé.

- *Quelle est la chose la plus importante qui vous aide à mettre un pied devant l'autre quand c'est difficile?*
- *Qu'est-ce qui vous a le plus aidé la dernière fois que vous avez traversé une épreuve?*
- *Comment avez-vous réussi à garder la tête en dehors de l'eau pendant la période plus difficile?*
- *Quelle valeur prend l'avant-plan quand vous réussissiez à avancer?*
- *Comment avez-vous fait pour ne pas descendre plus bas?*
- *Quels étaient les premiers indices que le pire était passé?*

Il ne s'agit pas ici de poser ces questions en rafale, mais d'offrir différentes alternatives pour les aider à se reconnecter avec leurs forces, leurs capacités, leurs façons uniques de faire les choses. Les clients ne se rappelleront peut-être pas tout de suite, il peut être important d'insister doucement ou de les inviter à se rappeler entre deux rencontres.

J'ai posé ce genre de questions à une cliente qui venait d'apprendre qu'elle avait le cancer. Elle s'est arrêtée au milieu d'une phrase et a soupiré : *c'est quand même la première fois que j'ai le cancer.* J'ai de nouveau validé la gravité de cette nouvelle : *Bien sûr et c'est complètement injuste! Tu ne devrais pas avoir le cancer. Cancer sucks!* J'ai continué plus doucement : *je ne dis pas que c'est la même chose qu'une séparation, mais tu es la même personne qui a déjà rebondi face à l'adversité. Je souhaite que nous allions rechercher ensemble ce qui t'a déjà aidé pour que les prochains jours soient moins difficiles.* Elle a souri en disant qu'elle avait peut-être besoin d'une nouvelle liste de lecture. La musique et le sport l'avaient toujours beaucoup aidée. En quittant mon bureau, elle était beaucoup plus calme. Elle avait toujours le cancer, je ne pouvais malheureusement rien y faire. Mais elle savait comment occuper son esprit dans les prochains jours pour ne pas être complètement envahie.

Ce que tu ressens n'est pas permanent

Les personnes qui vivent un drame savent habituellement que la perte est permanente, qu'ils ne peuvent pas revenir en arrière. C'est probablement ce qui leur fait si mal. Ils ne savent pas toujours que cette souffrance aiguë n'est pas permanente. C'est la perspective de ressentir cette douleur pour toujours qui peut contribuer à leur désespoir.

Jusqu'ici, une phrase semble traverser ce mur de douleur : ce que tu vis n'est pas permanent. Je me vois la répéter doucement. Des clients me disent qu'ils l'entendent raisonner après la rencontre. Au début sans trop y croire. Jusqu'à ce que petit à petit, ils remarquent les indices qui confirment cet énoncé. Cette douleur intense des premiers jours, parfois difficile à décrire avec des mots, ne se maintient pas dans le temps.

L'illustration la plus éloquente de ce phénomène m'a été offerte par une cliente dont le fils s'était suicidé. Je lui ai demandé à combien elle se situait au moment où elle avait appris la nouvelle. Elle m'a répondu sans hésiter : *à moins 1000 !* Elle se situait maintenant à 1 sur 10. Elle avait encore besoin d'aide, mais le chemin qu'elle avait parcouru (seule) était remarquable. Elle ne pouvait pas en douter. Je ne pouvais que l'admirer. Elle était partie de moins 1000. Certains intervenants trouvent que les échelles sont froides. Pourtant, c'est un des seuls outils qui permettent de comparer deux états. C'est souvent de cette façon que le client peut voir ce qui a commencé à changer avec le temps ou grâce à leurs efforts.

Qu'est-ce qu'ils n'ont pas besoin de savoir?

J'ai lu un article sur une ultra-marathonienne qui a parcouru une distance de 800 km (La Bruce Trail en Ontario) malgré un handicap visuel. Pour l'aider, d'autres athlètes faisaient une partie du parcours avec elle. Tout en courant, ils devaient lui décrire les obstacles qui approchaient (racine devant, roche à gauche, mort sur la droite). Il y avait en effet des moments où le risque de tomber dans un précipice était réel.

Si je vous raconte cette histoire, c'est que j'ai été particulièrement impressionnée par ce qu'elle leur demandait de **ne pas dire**. Elle tenait à ce que ces guides taisent qu'il y avait une côte devant, ils devaient aussi lui cacher la présence d'ours ou de couleuvres. Pourquoi? Parce qu'elle ne pouvait rien y faire. Ils faisaient déjà du bruit, ce qui les protégeait des ours. Les couleuvres allaient passer leur chemin et elle avait davantage d'énergie pour monter une dénivellation quand elle ne l'avait pas anticipé.

Cet exemple m'a rappelé que dans certaines circonstances, il vaut mieux en savoir moins. Par exemple, dans des contextes de coupures ou de fusions, il est parfois préférable de ne pas écouter l'actualité ou de s'abstenir d'écouter les rumeurs. Il peut être utile de connaître un réel danger ou les éléments sur lesquels on peut agir (une roche ou une racine à éviter), mais il peut être nécessaire de prendre la décision d'avancer en altérant sa vision. Il peut parfois être essentiel de porter attention à ce que l'on peut contrôler et de demander à ses proches ou ses collègues de ne pas donner d'informations qui pourraient seulement augmenter la détresse. C'est une suggestion qu'il m'arrive régulièrement de faire à des clients.

En conclusion

J'espère que cette infolettre sera utile pour vos clients, mais je l'ai aussi écrit en pensant aux amis et intervenants qui travaillent dans le réseau de la santé et des services sociaux qui doivent subir des changements qu'ils n'ont pas souhaités. J'espère que vous n'y perdrez pas votre santé. J'espère que vous vous rappellerez ce qui vous a déjà aidé à traverser d'autres moments difficiles. Cela ne transformera pas une mauvaise nouvelle en bonne nouvelle. J'espère cependant que ce sera le moins difficile possible.

LES QUESTIONS D'ÉCHELLE : D'ABORD POUR MESURER LE CHEMIN PARCOURU

Un jour, sur une plage du sud

Vous avez peut-être déjà entendu cette histoire qui se déroule à la suite d'un ouragan. Des vents violents et des vagues gigantesques avaient fait échouer des centaines de crabes sur la plage. La chaleur du soleil allait bientôt dessécher la majorité d'entre eux. Un petit garçon d'environ 6 ans avait commencé à les rejeter à la mer. Il les prenait un par un et allait les porter en courant assez loin pour qu'ils ne soient pas rejetés par les vagues. Il travaillait avec enthousiasme, comme peuvent le faire les enfants remplis d'une mission. Quand il se faisait pincer, il échappait un petit cri et continuait sa course, déterminé. Un homme qui l'observait lui demanda avec ironie : *penses-tu vraiment que ça vaut la peine de continuer? Il y en a trop et tu es trop petit! Il y a tellement de crabes que tu ne pourras jamais réussir à faire une différence.* Le petit garçon le fixa droit dans les yeux, tout en jetant à la mer le crabe qu'il tenait dans sa main. Sur un ton sans équivoque, un peu effronté, il lui répondit : *et lui, si vous le regardez bien, est-ce vous pensez que ça fait une différence pour lui?*

J'aime bien me rappeler cette histoire quand je vois l'ampleur de la tâche à accomplir. Ce petit garçon, comme certaines personnes, semblait avoir une prédisposition à reconnaître l'impact de ce qu'ils font. Pour les autres, il y a les questions d'échelle.

Peu importe le chiffre, il a réussi à ne pas être plus bas

Les questions d'échelle permettent de reconnaître le chemin parcouru, de mesurer les progrès. Pour ce faire, il faut d'abord regarder en arrière **avant** de regarder où on s'en va. Il ne suffit donc pas de demander : *sur une échelle de 1 à 10, où est-ce que tu te situes? (Si 1 représente pas bien du tout et 10 très bien).* Mais peu importe la réponse, il est encore plus important de demander une ou l'autre de ces questions :

- *Comment as-tu fait pour passer de 3 à 4?*
- *Comment as-tu réussi à te rendre jusque là?*
- *Comment as-tu réussi à remonter après ce moment plus difficile?*
- *Comment as-tu fait pour ne pas être plus bas dans les circonstances?*
- *Comment as-tu fait pour rester pareil malgré ce qui s'est passé cette semaine?*
- *Comment as-tu fait pour ne pas être pire?*

Vous voyez que ces questions laissent entendre que l'on croit que la personne a fait des efforts et qu'elle a du mérite d'être où elle est. Elle ne s'en rend peut-être pas compte. Elle se sent peut-être nulle de ne pas être plus haut. Il sera donc important de reconnaître les efforts, les progrès, le résultat. D'office, on reconnaît le niveau de difficulté qui peut expliquer qu'elle ne soit pas plus haute. Il n'y a pas de mauvaise note, ce n'est pas un bulletin. À la limite, le chiffre lui-même n'a pas d'importance. Ce qui est essentiel, c'est que ce chiffre lui permette de mesurer le chemin parcouru ou de reconnaître que son état n'est pas permanent.

Ça ressemble à quoi le chiffre suivant?

Si le client dit qu'il est à 4, il peut être utile de lui demander :

- *Un 5, ça ressemble à quoi?*
- *Comment tu vas savoir que tu es à 5?*
- *Quels seront les indices que tu es à 5?*
- *Qui va remarquer en premier que tu es à 5?*

- *Qu'est-ce qu'il va remarquer?*
- *Quels seront les premiers signes que tu es à 5?*

Si le client nous dit un indice trop difficile à atteindre, on pourra l'aider à préciser une cible plus réaliste : *tu es sûr que c'est un 5 ce que tu dis là? J'ai l'impression que ce que tu décris, c'est plutôt un 6-7? J'aimerais vraiment qu'on précise un 5. Sinon, tu vas attendre de voir un 6-7 pour sentir de la satisfaction. Ce serait dommage pour toi de ne pas te rendre compte que tu avances.*

À la question : *À quoi ça ressemble un 5*, une cliente m'a déjà répondu en riant : *à 5, je deviens un homme!* J'ai insisté, curieuse : *OK, supposons que tu es un homme, ça ressemble à quoi, tu fais quoi?* Elle m'a répondu qu'elle jouerait au hockey! Elle n'avait jamais joué au hockey de sa vie (et n'avait pas l'intention de commencer). Elle ne voulait pas devenir un homme, mais c'était une façon de parler. Elle est devenue plus sérieuse et m'a expliqué que pour son chum, l'exercice physique était sacré. Quand je lui ai dit à quoi ça ressemblait un 5, elle l'a vu partir avec sa poche de hockey (religieusement). Elle voulait réussir à garder une place à l'exercice physique malgré tous ses engagements. Elle voulait ressembler à ça. Si je lui avais juste demandé ce qu'elle allait faire pour passer de 4 à 5, elle aurait eu plus de difficultés à préciser cette idée. Elle n'aurait peut-être pas vu cette idée. Nous avons ensuite été voir le moment dans sa vie où elle avait été capable de faire de l'exercice. Elle m'a taquinée : *tu veux dire le moment où j'ai fait un homme de moi?* Elle se trouvait drôle. Moi aussi. Les questions d'échelle n'ont pas toujours l'effet de dédramatiser, mais ce n'est pas la seule fois où j'ai vu ce bénéfice collatéral (de prendre de la distance par rapport à ce qui est difficile). Par conséquent, c'est plus facile de trouver les réponses.

Comment vas-tu faire pour passer de 2 à 3?

Si vous avez précisé un futur désiré, si vous avez creusé dans les compétences du client, si vous avez souligné ses forces en appuyant sur des exemples spécifiques, le client répondra assez facilement à cette question. Si vous n'avez pas fait ces autres interventions, je vous recommanderais de **ne plus poser cette question** (s'il vous plaît). C'est une bonne question, mais elle exige des préalables. Sans eux, les clients ne sauront pas quoi répondre et vivront de l'impuissance. S'ils répondent, je ne sais pas à cette question, il ne sera pas suffisant de leur laisser du temps pour trouver une réponse.

Si vous savez ce qu'il a **déjà** fait pour passer de 1 à 2, ou de -10 à 2, ou si vous savez ce qu'il a **déjà** fait pour être à 7, vous pourrez l'aider à identifier ce qu'il pourrait recommencer à faire. Je préfère alors ces versions plus douces pour préciser le prochain pas. Ces prochaines questions impliquent aussi plus de collaboration. S'il ne trouve pas, je pourrais lui faire une proposition puisque j'ai entendu ce qu'il avait déjà fait.

- *Qu'est-ce qui t'aiderait à passer de 2 à 3?*
- *Dans tout ce que tu as fait, qu'est-ce que tu pourrais recycler qui te permettrait de passer de 2 à 3?*
- *Tu m'as décrit tout ce que tu faisais quand tu étais à 5. Je suis consciente que tu as moins d'énergie en ce moment. Qu'est-ce que tu te sens capable de refaire?*
- *Quelle serait la plus petite chose qui te permettrait de passer de 2 à 3?*
- *Est-ce que c'est nécessaire de passer à 3? Peut-être que dans les circonstances, c'est déjà beaucoup de ne pas descendre plus bas que 2. Qu'est-ce qui t'aiderait à consolider ton 2?*

Comme dans ce dernier exemple, vous voyez qu'il n'est pas toujours nécessaire d'aller un peu plus haut, un peu plus loin (quoi qu'en dise Jean-Pierre Ferland).

Quand vous travaillez avec des enfants ou plusieurs clients

Il n'est pas rare que les enseignants, la direction et les parents s'entendent pour dire qu'un enfant est à 3 (en termes de comportement) et qu'ils expriment d'un même souffle que l'enfant atteigne un 10. Je me souviens de Thomas qui souffrait d'un syndrome de la Tourette et d'anxiété. Quand l'enseignante exprimait ses attentes, elle souhaitait que son matériel soit toujours prêt, qu'il travaille sans supervision et qu'il lève la main

avant de parler. Le 10 qu'elle décrivait correspondait au 10 atteignable par la petite Sandrine qui était timide et première de classe. Les efforts de Thomas étaient voués à l'échec.

Pourtant, si on demande aux adultes qui entourent l'enfant d'avoir des attentes réalistes, ils seront habituellement d'accord. Ça ne les empêche pas de souhaiter un changement impossible. Les questions d'échelle peuvent nous sortir de cette impasse. On leur dit que ce qu'ils expriment correspond à un 10 et que nous souhaitons aller dans cette direction.

Il faudrait seulement préciser un 4 pour que tout le monde vive un succès. On précise ensuite : *Un 4, ça ressemble à quoi?* L'enfant aura plus de chances de vivre un succès. Il sera alors extrêmement important de préciser des signes observables plutôt que l'absence de quelque chose. Plutôt que de préciser qu'on ne veut plus que Thomas plante des trombones dans la main de son ami, on verra des indices comme : Thomas joue avec l'objet prévu à cette fin quand il est trop nerveux. Il demande de sortir à l'extérieur quand les symptômes sont trop forts.

Quand le client exprime du découragement

Il y a quelques années, un client m'a annoncé qu'il venait à sa dernière rencontre parce qu'il sentait que ça ne lui donnait pas grand-chose. Puisqu'il était tout de même dans mon bureau, je lui ai offert de faire le bilan. Le client a le droit de vouloir cesser un suivi, je peux même l'aider à trouver une autre ressource. Mais je ne voudrais pas qu'il quitte sans reconnaître ses progrès ou ses efforts.

Les échelles permettent de voir ce qui a bougé. Il travaillait sur 4 aspects différents (la relation avec la mère de ses enfants, le deuil de sa mère, des symptômes d'anxiété et son retour au travail). Nous avons dessiné (sur un tableau) 4 échelles. Je lui ai demandé de mettre un chiffre pour le début et un chiffre pour indiquer où il se situait maintenant (pendant que je faisais la même chose). Il avait avancé sur chacun (sauf sur le retour au travail). Au total (sur les 4 échelles), il avait avancé de 8 points. C'est ce que je lui ai reflété. Ça a l'air technique, mais je suis convaincue que si je lui avais dit qu'il avait avancé, j'aurais parlé dans le vide. Il avait besoin de voir, de mesurer. Il m'a même dit : *vous savez, je comprends mieux quand vous me parlez avec des chiffres.*

Cet exercice m'a permis de lui refléter que d'autres personnes avaient un seul dossier à régler. Il en menait 4 de front. De plus, nous n'avions pas avancé sur le retour au travail, mais nous n'avions pas encore parlé de son retour au travail. Cet exercice lui a permis de préciser qu'il tenait à ce qu'on aborde maintenant ce sujet. Il a décidé de continuer le suivi.

L'esprit des échelles plutôt que la lettre

Les questions d'échelle ne sont pas spécifiques à cette approche, mais si on les utilise avec l'esprit de l'approche, il n'y a pas de mauvaises notes et il n'y a pas de pression. Si vous souhaitez les revisiter, je vous invite à les utiliser pour vous-mêmes. Vous pouvez vous demander à quel chiffre vous vous situez par rapport à un objectif que vous souhaitez atteindre. Demandez-vous comment vous avez fait pour arriver là et ne pas être plus bas. Reconnaissez les efforts, le travail, les résultats. Reconnaissez que si c'était facile d'être plus haut, vous l'auriez déjà fait. Avant d'identifier la prochaine étape, posez-vous la question : *à quoi ça ressemblerait un chiffre plus haut ?* Vous pourriez même vous donner le droit de rester où vous êtes (avec compassion) plutôt que d'exiger une ascension d'un chiffre. En enlevant cette pression, qui sait, vous pourriez même vous élever.

LES COMPLIMENTS EN INTERVENTION

Je pensais faire des compliments à mes clients jusqu'à ce que je réécoute une entrevue avec Insoo Kim Berg, il y a quelques années. Encore une fois, j'ai pris conscience de l'effet de la répétition de certains compliments, de l'importance du moment et des mots choisis. Je vous donne ici certaines idées qui pourront vous aider à offrir des compliments que vos clients pourront garder. Bien plus qu'une technique, il s'agit aussi d'une façon d'écouter, de regarder et de penser à notre client. C'est une façon de refléter les forces.

Revisiter quelques dossiers de clients

Au retour d'une période de vacances ou à un moment où vous revoyez certains clients, je vous propose de relire des dossiers en portant une attention sélective aux forces de ces clients. Qu'est-ce qui vous impressionne chez ce client ? Qu'est-ce qui vous touche ? À quoi cette personne a-t-elle survécu ? Qu'est-ce qu'elle a réussi à faire que vous auriez pu difficilement accomplir ? Quels sont ses progrès, aussi petits soient-ils ? Parlez à un collègue de ce que vous admirez chez ce client. Proposez au client de lui faire un résumé de ses forces ou de ce qu'il a déjà accompli avant de poursuivre.

Prenez garde aux compliments usagés

Qu'est-ce qu'un compliment usagé ? C'est un compliment qui a déjà été porté par un autre client. Par exemple, vous pouvez dire à la majorité de vos clients que ça prend du courage pour venir consulter ou qu'ils ont des forces qui leur ont permis de traverser leurs difficultés. Ce genre de compliment n'a pas autant d'impact qu'un compliment qui est fait sur mesure. Les clients vont plus facilement rejeter une formule qui s'applique à plusieurs personnes. Les clients vont se laisser toucher par un compliment qui s'applique à eux et à leur contexte. Je vous donne quelques exemples qui pourront vous inspirer.

Quelques exemples

- *Ça m'impressionne. Ça me touche.*
- *J'admire ce genre d'attitude.*
- *Je n'en reviens pas.*
- *Tu es tellement créative.*
- *Tu es un homme d'honneur.*
- *Tu as une nature enjouée que les soucis ne semblent pas altérer.*
- *C'est clair que la justice est un principe important pour toi, c'est sans doute ce qui t'a fait pogner les nerfs avec ton patron.*
- *Dans mon livre à moi, ce que tu viens de raconter (exemple précis), ça entre dans la définition d'un bon père (silence).*
- *Je vois bien que vous tenez à votre fille (à une mère qui est trop restrictive).*
- *Comment as-tu fait pour ne pas lui arracher la tête ? Pour garder ton sang-froid ?*
- *Malgré tes symptômes de dépression, tu me racontes ce que tu as vécu avec un sens de l'humour tellement intelligent et déconcertant.*
- *Malgré ce que tu as vécu, tu as su garder ta spontanéité.*
- *Tes valeurs politiques m'impressionnent. Le monde se porterait beaucoup mieux s'il y avait plus de personnes avec ce genre de convictions.*
- *Quand je lis des livres sur la résilience, on donne des exemples comme le tien.*

Les compliments ne sont pas des renforcements positifs

Le renforcement positif sert à renforcer un comportement. L'objectif du renforcement est que le client répète le comportement observé. Plusieurs participants confondent ces deux techniques. Les compliments qui sont utilisés dans l'approche orientée vers les solutions ont une autre fonction. Ils peuvent porter sur un comportement observable, mais ils peuvent aussi porter sur des aspects invisibles pour les yeux. Ce que je souhaite en faisant un compliment, c'est que mon client sache que je le vois plus grand que ses comportements, ses symptômes ou son diagnostic. Les compliments peuvent donc porter sur la personne, sa nature, des intentions positives, ses efforts, ses valeurs, ses qualités de père et d'employé que je vois quand il me parle (de façon sincère et subjective). La personne n'a pas besoin de changer quoi que ce soit pour en recevoir. C'est une façon de manifester une attitude non jugeante, de surligner ses qualités d'être humain. Les compliments ont pour effet d'augmenter le sentiment de compétences et la confiance du client (envers lui et envers nous).

Prenez garde aux compliments conditionnels

Je ne dis jamais à un client que je lui fais confiance ou qu'il est capable de faire ce qu'il a l'intention de faire. Ça ne veut pas dire que je ne fais pas confiance à mes clients, au contraire. Mais si je leur dis que j'ai confiance et qu'ils échouent ; ils viennent de perdre le compliment que j'aurais pu leur donner. Je reconnais leurs forces, leurs compétences, mais je reconnais aussi le niveau de difficulté de ce qu'ils s'approprient à faire. Avant de partir, je vais les aider à identifier une tâche plus facile. S'ils reviennent et qu'ils ont échoué, je vais leur dire que j'ai sous-estimé ce qui les attendait dans la vraie vie. Je présume qu'ils ont fait du mieux qu'ils pouvaient dans les circonstances. Si c'était facile, ils l'auraient déjà fait.

Faites-le pour vous

En écoutant pour trouver des compliments, vous pourriez avoir plus d'énergie et d'espoir envers vos clients. Ne le faites pas pour eux seulement. En parlant de vous justement, à quand remonte la dernière fois où vous avez pris le temps de recevoir réellement un compliment ou de vous en offrir ? Ce serait une autre excellente façon de pratiquer. En fait, dans la mesure où ils sont sincères, il n'y a aucune contre-indication à pratiquer avec un conjoint, une amie, un collègue, une belle-mère et soi-même. Il y a des bénéfices pour l'émetteur et le récepteur.

L'AMPLIFICATION — LA CURIOSITÉ QUI REND TOUTES LES TECHNIQUES PLUS EFFICACES

Si vous avez déjà subi une intervention chirurgicale, vous savez que les minutes qui précèdent ne sont pas les plus joyeuses. Sans internet pour vous distraire, vous essayez de rester calme et de ne pas trop penser au fait que vous laissez votre vie entre les mains d'inconnus. Au mieux, vous arrivez à oublier votre nièce qui a subi des erreurs médicales et l'épisode de *Dre Grey, leçons d'anatomie* où un interne a laissé une serviette dans l'abdomen du patient.

C'est à ce moment-là que mon chirurgien est arrivé et m'a demandé une de mes chansons préférées. J'ai hésité, pris par surprise : je ne sais pas, peut-être « Hymn for the week-end » de Cold Play. J'ai été encore plus étonnée d'entendre que ma chanson jouait dans les haut-parleurs du bloc opératoire.

Mais le meilleur était encore à venir. Pendant qu'on attendait l'anesthésiste, le chirurgien m'a demandé ce que cette chanson représentait pour moi. Je lui ai répondu que je l'avais beaucoup écouté lorsque j'avais donné une formation en Pologne. Il a continué de s'intéresser : *c'est vrai, vous m'avez dit que vous donniez de la formation. Mais, qu'est-ce qui était spécial cette fois-là ?* Pendant que je lui racontais ce moment et qu'il posait plus de questions, j'ai oublié à quel point j'étais vulnérable.

Lorsque l'anesthésiste est arrivé, il m'a demandé où je souhaitais aller. J'étais déjà plus détendue, je lui ai dit sur un ton taquin : *je retournerais bien à Maui! Il s'est animé : c'est tellement magnifique, cet endroit-là.* Mon chirurgien s'est joint à la conversation : *c'est vrai, tous ceux qui sont allés veulent y retourner. Quand on y pense, il y a tellement de beauté dans le monde! J'ai poursuivi, à ce moment-là, j'étais complètement engagée dans la conversation : je viens justement de lire une revue (Les cent plus beaux lieux de la planète). Je me suis dit que ça me ferait du bien de voir de la beauté avant l'opération.* Il m'a demandé : *vous voudriez me l'apporter ?* Et c'est sur ces mots que je me suis endormie.

Vous devinez que ce moment a augmenté ma confiance et fait diminuer mon cortisol. Je les ai trouvés très humains. C'est seulement plus tard que j'ai réalisé qu'ils étaient aussi orientés solutions. Qu'est-ce qui était orienté solutions dans cet exemple? Ils n'ont pas essayé de régler un problème. Ils n'ont pas essayé de m'apprendre quelque chose et ils ne m'ont pas demandé de changer. Ils ne m'ont pas dit de me calmer ou essayé de me rassurer. Ils ont appliqué un des principes les plus importants de l'approche : **la personne est plus grande que son problème**. Elle a des intérêts, des passions, une mission, des rêves. Ils m'ont fait sentir que j'étais plus grande que ma tumeur.

Une autre croyance de l'approche, c'est que **la personne possède les ressources qui peuvent l'aider à traverser des moments difficiles**. Si je suis nerveuse, il y a en moi un endroit paisible. Si je me sens petite, j'ai déjà été grande et un de mes souvenirs pourrait me le rappeler. À ce moment-là, ils ont posé des questions pour me reconnecter avec mes forces, mes ressources.

La pratique a démontré que pour que la personne réussisse à retrouver ses compétences, il faut s'y intéresser, être curieux. C'est en posant des questions d'amplification que des détails émergent. En posant plus de questions, les souvenirs lointains se rapprochent. Si vous vous déplacez avec eux sur ces territoires, vous y trouverez des ressources, des forces, de l'espoir, des croyances utiles, des convictions, des valeurs, des actions et des pensées qui les aident, tout autant de morceaux de solutions qu'elle pourra recycler. Mais même si vous ne trouvez rien qui peut être réutilisé dans les prochains jours, ne sous-estimez pas l'effet immédiat sur son état émotif. Se déplacer dans ce souvenir peut aider le client à se sentir mieux maintenant. **De la même façon qu'un client peut être retraumatisé quand il reparle d'un trauma, un client peut être galvanisé ou apaisé par le rappel d'un moment de succès.**

Il peut parfois être plus difficile de se montrer curieux. Il y a des clients qui sont très différents de nous. Je vous raconterai ici un exemple où le manque de curiosité a éteint l'échange malgré de bonnes intentions. Dans une salle d'attente de l'hôpital, j'ai été témoin de la scène suivante. Une jeune bénévoles accompagnait

un homme dans la quarantaine, ils étaient évidemment de statut socio-économique différent. Mais, elle était présente et bienveillante. Elle essayait de faire la conversation : *aimez-vous voyager?* En posant cette question, elle s'est relevée sur sa chaise. Il était facile d'imaginer qu'elle avait fait le tour de l'Europe avant de commencer l'université, projetait d'aller en Thaïlande à Noël. Elle a sans doute pensé qu'elle devrait vérifier la date d'échéance sur son passeport pour ne pas manquer une opportunité de partir à la dernière minute. Mais à ce moment-là, son attention s'est complètement dirigée vers l'homme qui s'était lui aussi redressé sur sa chaise et qui annonçait : *tellement!* Elle a semblé soulagée d'avoir trouvé un intérêt commun, l'attente serait moins longue : *où êtes-vous allé?* Il avait l'air fier quand il a affirmé : *un peu partout au Québec, y' a tellement de belles places au Québec, j' pense pas que j'aurai jamais besoin d'un passeport!* La jeune fille s'est attristée, on pouvait voir qu'elle n'avait plus de questions à poser. Je vous jure qu'elle manifestait de l'empathie, mais elle n'était pas curieuse. Je me suis demandé à ce moment-là si mon chirurgien avait eu autant d'intérêt si j'avais dit que l'endroit que je souhaitais retrouver, c'était le Camping de Ste-Madeleine, sur le bord de la 20, en Montérégie. Peut-être pas. Et pourtant, cette réponse aurait eu autant de valeur.

J'imagine que vous comprenez que je me sers de voyages pour illustrer qu'avec les clients, on se déplace sur des territoires. Nous sommes parfois très différents de nos clients, socioéconomiquement, culturellement, politiquement. J'aimerais vous dire que je n'ai jamais été comme cette jeune fille, mais ce ne serait pas vrai. Il ne nous viendra peut-être pas spontanément à l'idée de demander à une femme anxieuse d'apporter son tricot ou de nous montrer une photo. Justement, on voit ici sa dernière couverture avec la fille de son neveu qui était vraiment content... et voilà qu'on la sent plus connectée avec sa famille qu'on l'avait imaginé. Pour moi, ce n'est peut-être pas spontané de m'intéresser au tricot. Mais comme moi, je sais que vous vous intéressez aux personnes et je sais que vous croyez qu'elles sont plus grandes que leurs problèmes. Pour leur démontrer, il est cependant important de passer plus de minutes à en parler, il ne suffit pas de le croire. **Pour que les clients dépassent leur pudeur à décrire leurs succès, pour qu'ils vous racontent ce qu'ils font pour s'en sortir ou pour persévérer, se faire confiance, être heureux ou moins anxieux, ils doivent être dans un souvenir. C'est votre intérêt qui leur donnera envie de donner des détails, c'est votre intérêt qui les fera parler plus et plus facilement.**

Je vais maintenant vous donner des questions qui vous permettront d'amplifier ces moments dans le futur ou dans le passé. Mais si j'ai fait tout ce préambule avant de vous les offrir, c'est qu'aucune de ces questions ne sera aussi bonne que celles qui apparaîtront naturellement dans l'échange avec les clients... Si vous êtes prêt à voyager dans le monde du client, même s'il ne faisait pas partie de votre liste de destinations incontournables.

Questions pour préciser un futur préféré :

- *Qu'est-ce que tu remarques en premier ? Ensuite?*
- *Qu'est-ce qui est différent? Qu'est-ce qui a changé?*
- *Supposons que tu fais ____, qu'est-ce qui est différent?*
- *Supposons que tu te dis ____, qu'est-ce que ça permet?*
- *Qu'est-ce qui remplace? Qu'est-ce que tu fais à la place de ____? Qu'est-ce que tu dis à la place de ____? Qu'est-ce que tu te dis à la place de _____. Qu'est-ce que tu ressens à la place de ____?*
- *Qu'est-ce que tu préférerais te dire/faire/ressentir?*
- *Qu'est-ce que tu souhaiterais faire/te dire/ressentir à la place?*
- *Supposons que tu es à ton meilleur, qu'est-ce qui prend plus de place? Qu'est-ce qui prend plus d'importance?*
- *Qui remarque le changement? Quelle différence ça fait pour cette personne? Si cette personne est plus ____, quel est l'effet sur toi? Quelle différence ça fait pour vous deux?*
- *En quoi c'est important pour toi?*

- À quoi ça ressemble un 4? À quoi ça ressemble te faire confiance? Décris-moi ce que je vois si je suis témoin.
- Quels indices te rassureront que le changement est permanent? Comment vas-tu savoir que c'est assez?
- **Questions pour connaître les détails des moments du passé (moments d'exceptions ou de résilience, instants du passé qui ressemblent au futur préféré)**
- Comment avez-vous réussi à rester calme/vous affirmer/vous protéger/vous faire confiance/prendre votre place/demander de l'aide/garder l'accent sur ce qui était important pour vous, etc.?
- Comment avez-vous réussi à ne pas perdre patience/à ne pas l'envoyer promener/à ne pas consommer, etc.?
- Qu'est-ce qui a permis que ça arrive? Qu'est-ce que ça a permis?
- Qu'est-ce qui était différent cette fois-là?
- Qui a remarqué? Qu'est-ce qu'ils ont remarqué précisément?
- Comment avez-vous su que c'était une bonne idée/une bonne décision/la bonne chose à faire à ce moment-là?
- Quelle valeur prenait l'avant-plan?
- Qu'est-ce que vous avez fait en premier (par exemple... tu t'es parlé différemment ou tu es sorti de la pièce?) Ensuite?
- Qu'est-ce qui a été le plus utile? Le plus déterminant? Le plus aidant?
- Qu'est-ce qui a fait la différence? Qu'est-ce qui a eu le plus d'impact? Qu'est-ce qui a rendu ça possible?
- Décris-moi. Dis-moi en plus... Raconte-moi stp ce qui est arrivé à ce moment-là. Ça m'intéresse.

Et pour terminer, cette question que vous utilisez déjà (bien sûr) et qui permet au client de décider quand il n'y a plus de détails à ajouter.

Quoi d'autre?

ÉCOUTER, SÉLECTIONNER, ET CONSTRUIRE

Il était une fois, il y a une vingtaine d'années

Nous nous étions tous réunis pour célébrer les 30 ans d'une de mes amies. Plus précisément, son nouveau chum avait organisé son anniversaire et on pouvait voir qu'il avait fait des efforts pour gagner des points. À la fin de la soirée, en voyant son cadeau, elle s'est exclamée, vraiment contente : *t'as tellement de bonnes idées, tu m'écoutes quand je parle!* En effet, il lui avait acheté exactement ce qu'elle voulait, avait organisé sa fête selon ses souhaits. Nous avons ri et amorcé une discussion sur le fait que c'était peut-être le secret des relations durables : un peu moins d'idées originales. Dans mon cercle d'amis : *tu as de bonnes idées, tu m'écoutes quand je parle* est devenu un dicton, une façon de faire un compliment.

Je vous raconte cette histoire parce qu'elle explique l'échange que j'ai eu avec une cliente, plus récemment. En terminant une rencontre, elle s'est exclamée : *t'as de bonnes idées, je me demande où tu prends ça.* Sans trop y penser, j'ai répliqué : *je t'écoute quand tu parles!* Elle m'a d'abord taquinée : *j'espère bien que tu m'écoutes, tu es ma psychologue!* Mais elle a poursuivi plus songeuse : *c'est vrai que tu pars toujours de mes idées. C'est moi qui suis hot alors...*

Écouter pour trouver les forces

À ce moment-ci, vous vous dites peut-être que nous écoutons tous nos clients quand ils parlent. Il n'y a rien de révolutionnaire dans ce concept. Je ne vous apprend rien. J'espère cependant attirer votre attention sur un phénomène dont on parle moins. Quand nous choisissons d'utiliser une méthode plutôt qu'une autre, ce ne sont pas seulement les techniques ou les exercices qui changent. Nous écoutons aussi d'une façon différente. Notre écoute est peut-être active, mais elle n'est jamais neutre. Qu'on le fasse intentionnellement ou non, nous faisons le choix de porter attention à certaines paroles du client.

Si vous avez appris qu'il est important de reconnaître la souffrance, les problèmes, les émotions négatives, les déficits, les pensées irrationnelles, les difficultés ou les mécanismes de défense; vous remarquerez les indices de souffrance, de problèmes, les émotions négatives, les déficits, les pensées irrationnelles, les difficultés ou les mécanismes de défense. Pendant que votre attention est attirée par ces aspects problématiques, il peut être plus difficile d'entendre les émotions et les intentions positives, les forces, les compétences, la résilience, les façons originales d'avancer et d'espérer, ses croyances utiles et les solutions originales. Quand un client parle, il nous transmet beaucoup d'information. On ne peut pas accorder la même attention à tout ce qu'il dit. Nous choisissons, peu importe notre approche.

Sélectionner ce qui est impressionnant

Quand on travaille avec l'AOS, notre écoute est orientée vers les mots qui expriment des émotions et des intentions positives, des forces, des compétences, de la résilience, des façons originales d'avancer et d'espérer, des croyances utiles et des idées originales. Chacun de ces éléments pourrait faire partie du design d'une solution coconstruite avec le client. Si vous voulez utiliser davantage les bonnes idées des clients, je vous invite à remarquer les mots qui pourraient devenir des bijoux, si on sait les exploiter. Je ne demande pas au client : *c'est quoi ta solution ou qu'est-ce que tu vas faire?* S'il le savait, il ne serait pas avec nous. Je lui pose toutes les questions que vous connaissez déjà (pré-session, questions miracle, questions d'exception, questions de coping ou d'échelle).

Ces questions l'amènent sur le territoire de ses solutions. Pendant qu'il me raconte ce qu'il a fait, je cherche ce qui est impressionnant, unique. *J'écoute pour voir* les pépites d'or. Je me transforme en orpailleur qui doit faire la différence entre le gravier et le métal précieux. Comme le chercheur d'or qui regarde attentivement dans son tamis, c'est sûr que j'arrête le client quand je vois quelque chose de brillant.

Coconstruire à partir de leurs idées originales

Je vous propose d'illustrer cette idée par un exemple. Imaginez d'abord un homme dans la cinquantaine (posé et professionnel, pas agressif du tout). Il travaillait de longues journées, apportait du travail à la maison. Il essayait de mettre des limites et avait de la difficulté. C'est d'ailleurs ce qu'il voulait améliorer. Je lui ai demandé un moment où il avait été plus capable (de mettre ses limites). Il a mentionné qu'il avait commencé à dompter un de ses directeurs. C'était tellement différent de son discours habituel que j'ai littéralement attrapé cette expression : *dompté? Tu l'as dompté? On fait ça comment dompter un directeur? Ça m'intéresse*. Il m'a dit ce qu'il avait fait. Il avait été poli, mais il lui avait rappelé qu'il travaillait sur le gros projet qui était la priorité du président. Par conséquent, il était impossible de répondre à sa demande.

En l'écoutant, ce domptage n'était pas du tout violent, mais cette métaphore transformait sa posture, la rendait plus légère. C'est cette attitude qui m'apparaissait porteuse : *supposons que l'on continue avec cette idée de dompteur. Ce sont quels animaux? – Des lions, bien sûr* (il les voyait déjà dans sa tête). Nous avons continué à imaginer ensemble ce qui pourrait se passer s'il se conduisait en dompteur de lions dans le futur. Il a identifié qu'il pourrait décider que le spectacle commence à 10 h. Avant cela, les lions pourraient rester en cage pendant qu'il établissait les priorités (le déroulement du spectacle). À 10 h, il choisirait un lion avec lequel il ferait son premier numéro. Les autres devraient rester sur leur tabouret (ça le faisait bien rire de voir ses directeurs sur des tabourets). C'était moins intimidant. Nous avons passé presque 10 minutes à discuter de ce qui serait différent s'il était un dompteur de lions. Son non verbal changeait, son ton de voix aussi. Il était plus dégagé.

Ce qui est important dans cet exemple, c'est que nous avons précisé ensemble les détails de ce qui pourrait arriver s'il était dans ce rôle. Je ne lui ai pas demandé de dompter ses directeurs. Nous avons discuté (sans obligation de sa part) de ce qui changerait s'il s'imaginait en dompteur de lions. C'est le temps passé à imaginer les détails, à sourire, à voir les différentes applications qui ont permis à ce bijou de prendre forme.

Même si cette solution vous apparaît intéressante, vous devinez que vous ne pourrez malheureusement pas l'utiliser. Vous ne pourrez jamais dire à un client qu'il pourrait mettre ses limites en faisant comme s'il était un dompteur de lions. Cette métaphore a du sens parce c'est son idée. Je vous la partage pour illustrer le processus qui s'éloigne des solutions prêtes à porter. On cherche à fabriquer une pièce unique, sur mesure. Plus les solutions auront été construites à partir des idées du client, plus elles pourront grandir et évoluer avec lui (sans nous).

À la rencontre suivante, ce client était fier de me raconter qu'un vendredi soir (vers 16 h 50) une directrice lui a fait une demande. Auparavant, il aurait annulé son souper pour répondre à cette demande ou aurait travaillé le samedi. Il m'a résumé la scène : *j'ai regardé autour de moi et j'ai vu les lumières du chapiteau éteintes. Tu sais, quand les estrades sont vides et que les spectateurs sont tous partis. Il y a peut-être un concierge qui ramasse les papiers de bonbons laissés par les enfants. Je me suis dit que le spectacle était fini et qu'il était temps pour le dompteur de lions de rentrer chez lui*.

Le plus intéressant dans cette histoire, c'est que nous n'avions jamais parlé de ce qu'il ferait s'il recevait des demandes à la dernière minute, le vendredi. C'est lui qui a pu écrire la suite, parce que c'était lui l'auteur de cette solution.

Ma partie à moi, c'était de bien choisir ce que j'écoutais quand il parlait.

LA PAUSE : UNE VRAIE TECHNIQUE

Les clients apprécient qu'on prenne une pause avant la fin de l'entrevue... vraiment.

Je vous ai déjà dit que l'approche orientée vers les solutions a été développée à partir de l'observation d'entrevues avec des clients. Est-ce que vous savez que les techniques ont été précisées à partir du feedback des clients ? En effet, quand on écoute les clients, ils peuvent nous dire des choses surprenantes. Imaginez la réaction des chercheurs lorsque les clients ont dit qu'ils avaient apprécié... quand le thérapeute avait quitté la pièce. En fait, les entrevues se déroulaient derrière un miroir unidirectionnel. Vers la fin, il était entendu que l'intervenant principal irait consulter ses collègues. Quand on a posé plus de questions aux clients pour comprendre ce qu'ils appréciaient, ils ont répondu : *je voyais qu'ils prenaient ça sérieusement. J'aimais ce qu'ils me disaient au retour. C'était bien de se laisser sur quelque chose de concret.* Heureusement pour nous, ils apprécient aussi notre retour dans la pièce.

Plus sérieusement, c'est aussi qu'ils semblaient accorder plus d'importance à une rétroaction qui était fait après une pause. Pour les couples et les familles, c'était aussi le moment d'échanger un geste, un regard complice. Bien sûr, le thérapeute ne quittait pas en plein milieu d'une dispute. La pause arrivait vers la fin, alors que des questions avaient été posées sur les exceptions, les bons moments.

Puisque les clients semblaient apprécier cette pause et le retour, elle est devenue une technique pratiquée par ceux et celles qui choisissent de travailler avec l'AOS. Je vous propose ici de l'intégrer à votre intervention même si vous n'utilisez pas exclusivement cette approche.

Pourquoi prendre une pause ?

Il n'y a pas seulement des avantages pour les clients, mais pour nous aussi. Si je réussis à m'arrêter avant la fin de l'échange, j'annonce la fin. J'évite un peu plus les déclarations sur la poignée de la porte. S'il s'agit d'un client suicidaire, je peux prendre le temps de m'arrêter sur les critères de l'estimation de la dangerosité et m'assurer de vérifier les informations qui me manquent avant de le laisser partir. Je peux aussi choisir de le garder plus longtemps si nécessaire.

Un autre avantage, c'est de prendre le temps de préciser le contenu du compliment et de la suggestion avant de terminer l'entrevue. J'évite ainsi de laisser les clients sur une tâche trop difficile, compte tenu du contexte. Pourquoi? Parce que la pause me donne quelques instants pour y penser. Je ne veux pas ici insinuer que l'on ne pense pas pendant une entrevue. Cependant, plusieurs supervisés me confient qu'il est difficile d'être attentif (en même temps à la personne et au contenu). Ils ont raison, c'est un travail exigeant. Mais si on se donne quelques instants pour faire une seule chose (en l'occurrence, réfléchir) il est peut-être plus facile (et plus satisfaisant) de terminer la rencontre sur une note positive et une tâche précise.

Vous savez qu'on favorise l'adhésion du client en terminant la rencontre avec des compliments. Ceux-ci auraient également plus d'impact quand le client voit qu'on y a pensé avant de le dire.

Comment prendre la pause ?

Avec la permission des clients, bien sûr. Les purs et durs vont sortir du bureau (comme le faisaient Insoo Kim Berg et Steve de Shazer). Je vous avoue que je ne l'ai jamais fait de cette façon. Entre autres, j'ai un bureau privé et je trouverais embêtant de croiser un autre client dans la salle d'attente. Je sais, par contre, que certains collègues doivent aller chercher le calendrier utilisé par la secrétaire pour prendre le prochain rendez-vous. Ils ont intégré la pause à ce moment. C'est une idée très intéressante.

Je vous propose ici mon adaptation. Je prends un moment pour m'arrêter, sans quitter le bureau. Quand je vois que la rencontre va bientôt se terminer, je demande la permission au client de regarder mes notes. Je vais dire quelque chose qui ressemble à « *Vous avez dit plusieurs choses importantes, vous avez vu que j'ai*

pris des notes. Me donnez-vous la permission de les regarder un instant ? J'aimerais que nous nous laissions sur quelque chose de précis. » Je pourrais aussi dire : *« La rencontre va bientôt se terminer et je trouve important de conclure avec une suggestion pour les prochains jours. Est-ce que vous me donnez un instant pour vérifier mes notes ? »*

Je vous entends penser à la possibilité que le client refuse. S'il refuse (ce qui arrive rarement), c'est qu'il se rappelle d'une chose importante à me dire avant de terminer. C'est utile qu'il s'en rende compte alors qu'il reste encore un peu de temps. S'il accepte, je relis mes notes devant lui. Je porte attention à ce qui m'impressionne et à ce que je pourrais lui refléter. Je me demande aussi ce qu'il pourrait observer ou répéter dans les prochains jours. Je me demande si c'est réaliste compte tenu de tout ce qui se passe dans sa vie. Si ça ne l'est pas, je pense à quelque chose de plus petit. Au retour de la pause, je commence avec un petit résumé de ce qui m'impressionne chez ce client et je termine avec une suggestion. Je peux aussi demander au client s'il souhaite écrire dans ses mots ce qu'il veut retenir de notre rencontre. Je lui passe ma tablette et je prends ma pause pendant qu'il écrit. On partage ensuite nos conclusions.

Il m'est aussi arrivé de rappeler un client en remplissant mes notes. Techniquement, ce n'est pas une pause. Mais, cet appel respecte l'esprit de la pause dans la mesure où j'ai pris le temps de m'arrêter et de préciser ma pensée. En écrivant mes notes, je me disais que sa fille grandirait avec un modèle tellement différent de celui qu'elle avait eu. Elle avait fait preuve d'humour et de créativité pour désamorcer une situation qui aurait pu être explosive avec son conjoint. J'ai choisi de lui laisser un message parce que je trouvais que je n'avais pas assez souligné ce moment remarquable. Je lui ai dit que je ne pouvais pas attendre la prochaine rencontre pour lui dire. Entre vous et moi, j'aurais pu attendre et commencer la prochaine rencontre avec ce compliment. Ça me faisait plaisir de lui laisser un message et l'impact a été positif. Dans les deux cas, si vous choisissez de laisser un message ou de commencer la rencontre avec ce que vous vous êtes dit en leur absence, vous reflétez au client que lorsque vous prenez vraiment le temps d'y penser, c'est ce que vous voyez, quand vous le regardez.

Utilisez la pause provoquée par une absence

Je me suis rappelé dernièrement l'exemple d'un psychologue scolaire qui est allé encore plus loin avec l'esprit de la pause. Vous pourriez choisir de l'imiter lorsque vous revoyez vos clients, participants ou usagers après la période des vacances.

Ce psychologue m'a dit un jour : *« Au retour de la pause, c'est important de commencer avec des compliments, c'est donc ce que j'ai fait en septembre. »* Il a préparé une rencontre avec chaque élève qu'il était susceptible de revoir pendant l'année scolaire. Il a dit aux jeunes qu'il voulait commencer l'année avec quelques faits qui l'avaient impressionné l'année précédente (dans leur comportement, leurs valeurs, leur attitude, etc.). Il a dit certaines choses positives qu'il avait entendues à leur sujet. Par exemple : *M. Gendron m'a dit que tu avais vraiment travaillé pour l'examen, ça paraissait. La directrice savait que c'était difficile pour toi l'an passé et tu as continué jusqu'à la fin. Tu es parti pour les vacances sans qu'on ait pris le temps de te le dire. Je ne voulais pas commencer l'année sans prendre le temps de le faire.* Imaginez l'effet de ces commentaires sur un élève qui commence l'école avec appréhension ! J'ai trouvé cette idée brillante. Non seulement parce qu'il n'a pas attendu que ces élèves soient dans le trouble, mais aussi parce qu'on rapporte plus souvent les plaintes des adultes, plus rarement ce qu'ils ont dit de positif. Dans les contextes où il pouvait plus difficilement citer d'autres personnes, il a mentionné les progrès dont il avait lui-même été témoin.

Même si vous ne travaillez pas en milieu scolaire, il peut être pertinent d'utiliser la pause provoquée par les vacances pour recommencer avec un bilan positif. Vous pouvez demander aux clients s'ils souhaitent utiliser ce retour pour prendre le temps de reconnaître le chemin parcouru. Avant de faire cette proposition, vous vous assurez d'avoir relu votre dossier avec cette perspective. Si le client voit ses progrès ou ses succès, c'est idéal. Sinon, vous serez prêts à lui refléter.

SUGGESTIONS

Le plus petit pas est parfois invisible à l'œil nu

Il y a quelques années, j'ai eu le plaisir de voir le Grand Canyon. En plus d'apprécier sa beauté, je me suis intéressée aux affiches qui permettaient de mieux comprendre ce phénomène géologique. Je cite de mémoire une d'entre elles qui disait que nous étions aveugles si nous croyions que les rochers ne bougent pas, qu'ils sont immuables et immobiles. En effet, en regardant de près, on peut voir tous les jours le travail du vent et de l'érosion, celui d'un petit éboulement, les effets du passage d'un animal. Le canyon change toutes les heures. De plus, ce n'est pas la roche qui est la plus forte... c'est l'eau... en apparence si fragile. C'est l'eau de pluie, celle d'une rivière souterraine, celle du Rio Grande qui sculptent le paysage et qui le transforment de façon continue... jour après nuit.

Cette information m'a rappelé un des postulats de l'approche orientée vers les solutions — le changement est inévitable. Pour le voir, il faut cependant porter attention aux petits détails, remarquer les petites différences. Il faut aussi croire qu'un petit changement peut en produire de plus grands. Les suggestions que je vous propose ici s'adressent particulièrement aux personnes qui perçoivent que leur situation ne change pas. Ces suggestions sont comme un petit cours d'eau qui peut créer une fissure dans une croyance ou un comportement qui peut avoir l'air rigide. C'est en changeant le focus, une pensée, un questionnement que l'on peut créer de l'érosion ou une fissure. Une toute petite infiltration peut créer des changements majeurs.

Remarquer, rechercher des indices que...

J'ai la chance d'être entourée par des personnes qui pratiquent l'approche orientée sur les solutions sur moi. Je vous partage ici un exemple qui s'est produit suite aux coupures dans le réseau de la Santé et des Services sociaux. À ce moment-là, j'étais particulièrement découragée. J'avais l'impression que plusieurs actions que nous avions posées venaient de reculer. J'ai partagé à une amie que je n'étais pas sûre que mon travail avait vraiment un impact. Je me demandais si ça valait la peine de continuer. À cela, elle a répondu : *tu sais ce qu'il te reste à faire*. Pour un moment furtif, j'ai pensé qu'il était temps d'ouvrir mon restaurant de petits gâteaux. Mais ce n'était pas ce qu'elle voulait dire. Elle m'a dit doucement : *il me semble que ce serait important de rechercher les indices qui te confirment que tu fais une différence dans la vie de certaines personnes*. C'est ce que j'ai fait. C'était le premier pas pour sortir de cette période. Arrêter de voir le grand plan et remarquer les différences à une échelle humaine.

Le petit pas, la suggestion est habituellement coconstruite avec le client. Il n'est pas toujours possible d'y arriver. Dans ces circonstances, nous souhaitons inviter les clients à porter son attention sur quelque chose qui peut l'aider. Si vous laissez le client sans aucune suggestion, il pourrait continuer à observer les indices qui confirment qu'il est un bon à rien ou qu'il n'a pas ce qu'il faut pour s'en sortir. Il pourrait porter attention à tout ce qui contribue à le maintenir dans son état d'impuissance, de dépression ou d'anxiété. Ce qu'on observe s'agrandit.

Pour changer ce à quoi il porte attention, vous pourriez lui suggérer de rechercher les indices qui confirment qu'il est un bon père, une bonne personne, qu'il est courageux, etc. Vous pourriez lui suggérer de remarquer les indices que ses enfants ont besoin de lui, ou lui proposer de remarquer les moments où il a plus d'énergie. Vous pourriez suggérer à un autre client de rechercher les moments où il se sent plus efficace ou plus confiant. Vous pourriez suggérer à une cliente de remarquer les moments où elle aurait pu exploser et qu'elle ne l'a pas fait, un moment où elle avait un peu plus d'espoir malgré les circonstances.

Vous notez sûrement que chacune de ces suggestions a pour objectif d'attirer l'attention du client sur un aspect qu'il ne voit pas. On veut aussi inviter le client à rechercher des indices qui confirment un changement, pas une finalité. Par exemple, on ne demandera pas à une personne dépressive de rechercher les moments où elle va mieux. Nous pourrions par contre lui demander de remarquer les moments où elle sent qu'elle avance dans la bonne direction, les moments où elle se tape moins sur la tête.

Retrouver, se rappeler quand...

Quand un client a de la difficulté à se rappeler d'une exception ou d'une compétence, il peut être pertinent de l'aider à retrouver ce moment entre deux rencontres. Il est aussi possible qu'il se souvienne de ce moment, mais qu'il n'ait aucune idée de ce qu'il a fait de différent cette fois-là. On peut alors lui proposer de se rappeler ce qu'il a fait pour être plus calme, plus courageux, plus organisé, plus motivé, plus léger, moins anxieux, moins dépressif, etc. Se poser ces questions représente déjà un petit pas. En effet, la personne remplace ainsi l'affirmation : *je ne suis pas bonne* par une question : *quand je suis un peu mieux, comment est-ce que j'y arrive?*

Il y a quelques semaines, un supervisé m'a fait cette suggestion. Je lui avais écrit des excuses parce que j'avais fait une erreur dans les reçus. Je lui ai dit que je n'étais pas bonne avec les chiffres. Il m'a répondu qu'il ne pouvait pas résister : *à quel moment étais-tu meilleure avec les chiffres?* Il pensait seulement me taquiner, mais sa question a créé un sillon, une fissure qui a fait son œuvre. Il ne le savait peut-être pas, mais je réfléchis autrement depuis. Je me suis répété cette question et j'ai fini par trouver un contexte où j'avais été plus organisée. Ce petit pas m'a amenée à un endroit que j'avais oublié et je suis en train de faire d'autres changements.

Imaginer un futur où on va mieux, c'est parfois essentiel pour avancer

Il est beaucoup plus facile de savoir comment on ne veut plus se sentir, ce qu'on n'aime pas dans notre vie ou ce que les autres devraient changer pour que nous soyons plus heureux. Quand nous demandons au client les indices qu'il ira mieux, il peut avoir de la difficulté à répondre. C'est pourquoi il peut être nécessaire de donner du temps au client pour imaginer, pour rendre ce futur plus clair. Encore une fois, la précision de la suggestion augmentera les chances de succès. On ne veut pas seulement demander ce qu'il souhaite. Une telle question pourrait amener des réponses inaccessibles (nouvelle blonde, nouvelle job, nouvelle maison, etc.) ou à l'opposé et aussi inaccessibles (ancienne blonde, ancienne job ou ancienne maison).

Voici quelques exemples de suggestions plus ciblées qui permettent de rendre le futur plus clair. Si le client est à 4, nous pourrions lui demander de préciser un 5. Comment saura-t-il qu'il est à 5? Qu'est-ce que ses enfants ou son chien verront quand il sera à 5? Qu'est-ce qu'il s'imagine en train de faire? Avec des indices concrets, observables... *Supposons que vous aviez 10 % d'anxiété de moins... à quoi vous le reconnaîtriez?*

Il est très important de ne pas demander au client de faire quoi que ce soit, il s'agit seulement de préciser à quoi il souhaiterait ressembler. On ne dit pas : *comment est-ce que vous voudriez que les autres soient différents?* On leur demande plutôt d'imaginer que les autres restent tels quels, mais vous, vous avez une réaction qui vous plaît davantage (plus en contrôle, moins affecté, plus calme, plus solide)... *pouvez-vous rendre cette image plus précise pour que nous puissions en parler à notre prochaine rencontre?* Ces suggestions pour rendre le futur plus clair sont très différentes de : *Réfléchissez à ce que vous allez faire.* (Que je ne suggère jamais- c'est beaucoup trop gros). L'action, c'est de penser (sans rien faire d'autre) à une attitude, une façon de réagir qui lui donnerait plus de satisfaction dans un moment précis.

Je vous invite à pratiquer ces suggestions sur vous pour constater les bénéfices. En ce qui me concerne, je gaspille beaucoup moins de temps sur ce que je n'ai pas aimé lorsque je réfléchis plus rapidement à ce que je préférerais ressentir la prochaine fois, ce que je souhaiterais répondre dans un contexte similaire, etc.

Conclusion

Dans tous ces exemples, vous avez pu constater qu'un rêve dirigé, c'est déjà un changement. J'espère que ces suggestions pourront vous dépanner (en attendant d'avoir coconstruit des solutions idiosyncrasiques à partir des forces et compétences du client. L'essentiel et les petits pas sont invisibles pour les yeux... ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas importants, au contraire. Ce changement d'attention permet de créer un sillon, une fissure qui peut modifier une perception, changer une croyance. C'est de cette façon qu'un petit ruisseau peut avoir assez de force pour se changer en cours d'eau, éroder un rocher, provoquer un éboulement, sculpter un nouveau paysage dans les rochers et transformer ce qui a l'air d'être immuable, comme le désespoir d'un client.

TROIS PRINCIPES DE L'APPROCHE, TROIS HISTOIRES

Lorsque je donne des formations, j'ai souvent la chance d'entendre des collègues me raconter une histoire, humblement. Ces trois professionnelles m'ont offert, sans le savoir, des repères déterminants pour me rappeler comment mieux aider mes clients. Ces histoires illustrent parfois de façon explicite certains concepts ou une attitude parfois difficile à illustrer. Elles ont accepté que je vous les offre. J'espère qu'elles sauront aussi vous inspirer. Il y en aurait d'autres, mais je vous propose ici trois histoires qui se sont déroulées dans la montagne. Bien sûr, ce ne sont pas tous les êtres humains qui font le projet d'atteindre l'Everest, le Kilimandjaro ou le Cotopaxi. Pour certains clients, la fin de leur quête ne se mesure pas en termes d'altitude et leurs efforts ne sont peut-être pas aussi visibles. Leur parcours peut toutefois être aussi exigeant que ce genre d'expédition.

Dès le départ

Il y a plusieurs années, une participante m'a raconté un moment qui l'a marqué et qui a changé sa façon de travailler avec les élèves. Quelques années auparavant, elle avait réalisé un de ses rêves en allant jusqu'au camp de base de l'Everest. Après plusieurs mois d'entraînement, elle était enfin au pied de la montagne. Elle avait choisi le meilleur sac à dos qu'elle pouvait trouver. Elle avait été dans des boutiques spécialisées pour le chercher. Elle a installé ce sac à dos sur le sherpa qui l'accompagnait. Elle lui a montré à quel point il était important de serrer toutes les sangles pour qu'il n'y ait aucun point de pression. Elle a pris soin de vérifier chacune d'entre elles.

L'opération a duré un bon 20 minutes. Le sherpa se tournait patiemment. Il faisait des signes de tête pour lui montrer qu'il comprenait. Il lui souriait gentiment. Il ne parlait pas le français, elle devait donc lui montrer chacune des étapes. Elle vérifia elle-même chaque attache. Elle ne voulait surtout pas qu'il se blesse. Elle était d'ailleurs un peu mal à l'aise qu'il ait à porter son sac. Au moins, elle l'avait aidé. De plus, le sherpa n'était pas beaucoup plus grand qu'elle. Le sac à dos lui allait donc parfaitement. Après ce travail bien fait, elle est allée se préparer à monter. C'est à ce moment qu'elle a eu une leçon d'humilité. Elle a vu du coin de l'œil le sherpa qui détachait chacune des sangles. Il a mis rapidement le sac à dos sur sa tête. Avant qu'elle n'ait pu réagir, il avait déjà commencé à avancer agilement, devant tous les autres. Elle l'a observé pendant tout le parcours, il ne semblait jamais fatigué. Il avait toujours l'air de faire moins de pas que tous les autres.

Elle me raconta cette histoire en riant de sa sollicitude, des efforts qu'elle avait déployés. Elle ne se reprochait pas ses bonnes intentions. Elle avait cependant réalisé qu'elle faisait un peu la même chose avec les jeunes qu'elle accueillait dans son bureau. À partir de ce moment, elle a commencé à poser plus de questions sur les sentiers qu'ils connaissaient déjà et sur leur façon habituelle de porter leur sac à dos.

Sur la route

Une jeune professionnelle m'a un jour raconté un moment qu'elle a vécu en faisant une expédition au Kilimandjaro. Elle réalisait un défi personnel et souhaitait aussi ramasser des fonds pour une cause qui lui tenait à cœur. Après l'enthousiasme du départ, elle a ressenti des douleurs physiques, a eu des doutes. Quand je lui ai demandé comment elle avait réussi à continuer, elle a pris un temps pour réfléchir et m'expliquer. Elle n'était pas certaine de pouvoir se rendre jusqu'au bout, mais elle regardait devant elle où elle pouvait poser son pied et se concentrait sur ce pas, seulement celui-là. Elle pleurait parfois tout doucement, tranquillement, et continuait. Elle s'est mise à se concentrer sur le pas qu'elle pouvait faire hors de tout doute, le pas qu'elle était sûre de pouvoir faire. Elle avançait en se répétant : *un pas, le prochain, c'est tout ce qui existe. Rien d'autre. Je vis dans le moment présent... je vis, je marche. Un pas à la fois. Suis-je capable d'en faire un autre? Oui, je le fais. Et là? Oui. Alors je le fais, sans cesse. J'avais juste besoin de la force pour faire un pas de plus.*

À l'arrivée

Une psychologue d'expérience m'a aussi inspirée avec une photo qu'elle a rapportée d'une aventure en haute montagne (sur le volcan Cotopaxi). Pour ceux qui connaissent ce genre d'expéditions, il y a toujours un facteur inconnu. On peut s'entraîner de la meilleure façon, mais on ne peut pas prédire comment notre corps va réagir à une certaine altitude. Avant d'arriver au sommet, elle a commencé à ressentir des douleurs physiques, des étourdissements, des palpitations. Elle a continué un certain moment, s'est demandé ce qui était le plus important. Elle a discuté avec le guide et a pris la décision d'arrêter à 5400 mètres. Ce n'était pas le sommet du Cotopaxi, mais ce n'était pas grave, c'était son sommet à elle. Elle a donc pris une photo de cette arrivée. Cette image parle plus que des mots. Elle n'était pas déçue quand elle me l'a montré, au contraire. Elle était fière (avec raisons) de s'être rendue jusque-là. Elle était fière (avec raisons) d'avoir choisi d'arrêter parce que c'était la meilleure décision pour elle.

Quand j'ai vu cette photo, j'ai réalisé à quel point le sommet représente toujours la réussite ultime. Sur la couverture des livres sur le leadership, il y a souvent cet homme qui contemple le monde, debout, les bras ouverts sur la pointe la plus haute (comme s'il s'agissait de l'image ultime des gagnants). Il y a aussi le mythe du sage qui boit du thé au sommet d'une montagne, à une si haute altitude qu'il est entouré de nuages. Pour moi, l'image qui représente la réussite et la sagesse, c'est la photo de cette collègue. Une image prise à une altitude où on peut être fière parce qu'il a fallu des efforts réels pour l'atteindre. Une photo où on voit de loin un autre sommet qui n'est pas le nôtre. Une photo qui redéfinit l'idée d'être arrivée et qui est plus ancrée dans la vraie vie.

Ces trois histoires illustrent des idées clés de l'approche orientée vers les solutions. Elles peuvent se transformer en questions pour nous-mêmes et guider notre action.

Dès le départ : commencer avec leurs compétences

Est-ce que je connais sa façon habituelle de traverser l'adversité? Est-ce que je lui ai demandé de me décrire comment il a l'habitude d'avancer, de porter ses difficultés ou d'alléger son parcours? Si je ne le sais pas ou si le client ne s'en rappelle pas pour l'instant, il pourrait être utile de passer du temps à l'explorer. Si le client fait à sa tête dès que j'ai le dos tourné, c'est peut-être que j'ai passé beaucoup de temps à bien attacher mon sac à dos... sur le sien.

Sur la route : un pas hors de tout doute

Une autre idée clé, c'est de se concentrer sur ce pas hors de tout doute. Si le client pense à tout ce qu'il devrait faire, c'est à ce moment qu'il a juste envie de se rouler en boule et de tout arrêter. *Quel est ce pas qu'il peut faire hors de tout doute et sur lequel il pourrait mettre toute son attention, son focus? À la fois pour qu'il vive une réussite, mais aussi parce qu'il pourrait ainsi moins ressentir la douleur. Et si je demandais à ma cliente ce qu'elle est certaine de pouvoir faire cette semaine plutôt que ce qu'elle pourrait faire cette semaine?*

À l'arrivée : les aider à arrêter quand ils sont assez bien

On a appris à insister pour que les clients s'arrêtent quand ils sont fatigués qu'ils prennent un congé de maladie quand leurs symptômes sont importants. Et si on invitait aussi les clients à s'arrêter quand ils sont assez bien? Les êtres humains subissent des pressions de toujours s'améliorer, d'aller plus loin, d'aller plus haut. *Est-ce qu'on pourrait enlever cette pression de nos bureaux? Est-ce que nous pourrions être les premiers à leur donner la permission de ne pas travailler sur eux-mêmes, de profiter d'une bonne période, de se donner des vacances de croissance personnelle?*

Bien sûr, on peut toujours être en meilleure santé mentale et il est facile de vouloir aider un client à atteindre ce sommet aussi. *Est-ce que je peux aider mon client à reconnaître l'altitude où il est bien et en être fier? Est-ce que je peux l'aider à reconnaître ses progrès et lui proposer une pause de croissance personnelle? De profiter du paysage s'il a atteint un plateau? Un camp de base où il pourrait se reposer? Il pourra revenir plus tard. En attendant, il se sera fait des forces, il aura apprécié le paysage, ceux qui l'entourent et sa vie.*