

# De chien à martien

Yves St-Arnaud  
Université de Sherbrooke  
yves.st-arnaud@usherbrooke.ca

## RÉSUMÉ

*Le titre évoque de façon humoristique la réaction affective d'un praticien qui se trouve devant un client qui résiste dans une relation professionnel-client. La notion de résistance n'est pas utilisée pour interpréter ce qui se passe à l'intérieur du client, mais uniquement pour décrire un comportement qui ne correspond pas à ce que le praticien s'attend à voir ou à entendre au cours d'une intervention. La résistance est définie dans un cadre de praxéologie qui est une démarche structurée visant à rendre l'action professionnelle consciente, autonome et efficace. Les expressions « chien » (dur et méchant) et « martien » (symbole d'un être étrange que l'on ne comprend pas) désignent deux réactions affectives du praticien, associée chacune à un paradigme. Selon un paradigme d'expertise, le praticien se sent responsable de solutionner la difficulté qu'on lui soumet et la résistance le frustré dans son besoin de réussir. Selon un paradigme d'incertitude, le praticien utilise la résistance pour chercher, dans ce cas particulier, comment suppléer les limites du savoir disciplinaire qui guide son action. Dans ce dernier cas, la résistance est considérée comme une invitation à s'adapter à son interlocuteur. Un test personnel d'efficacité est utilisé pour favoriser le passage du premier paradigme au second; il permet au praticien de s'autoréguler dans l'action. Plusieurs difficultés de l'autorégulation sont nommées et discutées.*

## Introduction

Cet article traite de la notion de résistance dans le cadre d'une relation professionnel-client. Les deux expressions qui apparaissent dans le titre soulignent en termes imagés la réaction affective que l'on peut éprouver face à la résistance d'un client. Le dictionnaire donne comme une signification du mot chien, au figuré : « Dur, méchant. Il n'est pas trop chien »<sup>1</sup>. Lorsqu'un praticien

---

<sup>1</sup> Dans le dictionnaire des expressions québécoises (Desruisseaux, 1990), l'expression est encore plus forte: « être chien » signifie « être salaud ».

attribue la résistance qu'il rencontre à une attitude ou à un mécanisme psychologique quelconque chez le client et lorsque la résistance persiste malgré tous ses efforts pour la vaincre, il en résulte une frustration : l'interlocuteur devient un client chien qu'on ne peut aider parce qu'il résiste à l'influence qu'on tente d'exercer sur lui. Pour sa part, le martien est un symbole de l'inconnu, un être imaginaire qui échappe à tout le savoir qu'on utilise couramment pour comprendre un client. Lorsque la résistance devient un indice que l'ensemble des procédés utilisés n'est pas approprié pour tel client, celui-ci devient un martien, un être étrange qui suscite l'étonnement, mais qui peut guider l'intervenant dans l'atteinte des résultats visés. Ces deux images ont émergé spontanément dans un groupe de praticiens-chercheurs réunis dans le cadre d'une recherche visant à comprendre les processus de changement implicites à l'apprentissage praxéologique (LeBlanc, 2000).

Ces métaphores – chien et martien – guideront une démarche réflexive visant à comprendre les difficultés de communication que l'on rencontre dans un dialogue professionnel et différentes façons d'y faire face. La réflexion porte sur les données recueillies dans deux ateliers de praxéologie<sup>2</sup> : celui déjà cité, initié par Jeannette LeBlanc, et celui qui a conduit à la production de ce numéro thématique (voir St-Arnaud, Mandeville et Bellemare, dans ce numéro). Les observations faites dans ces deux groupes de recherche<sup>3</sup> ont conduit à l'hypothèse suivante : un client qui résiste à l'influence qu'on tente d'exercer sur lui suscite chez le praticien des réactions affectives qui incitent celui-ci à construire<sup>4</sup> un client « chien » ou « martien » selon le paradigme qui guide son intervention. La première partie de l'article portera sur le choix d'une définition de la résistance cohérente avec une démarche de praxéologie. La deuxième partie présentera la résistance du client comme un facteur d'efficacité professionnelle, un facteur reconnu théoriquement, mais difficile à utiliser dans l'action en raison d'un conflit de paradigmes. Enfin, la troisième partie abordera la question la plus difficile :

---

<sup>2</sup> La définition de praxéologie a déjà été présentée (St-Arnaud, Mandeville, Bellemare) dans ce numéro.

<sup>3</sup> Dans l'ensemble du présent article, l'expression « groupes de recherche » fera référence à ces deux groupes.

<sup>4</sup> Le terme « construire » souligne le choix d'une option constructiviste dont les implications ont été décrites dans un ouvrage antérieur (St-Arnaud, 2001a). Il est évident, dans ce contexte, que le « client chien » et le « martien » n'existent que dans la tête du praticien qui a toujours le choix de ses construits.

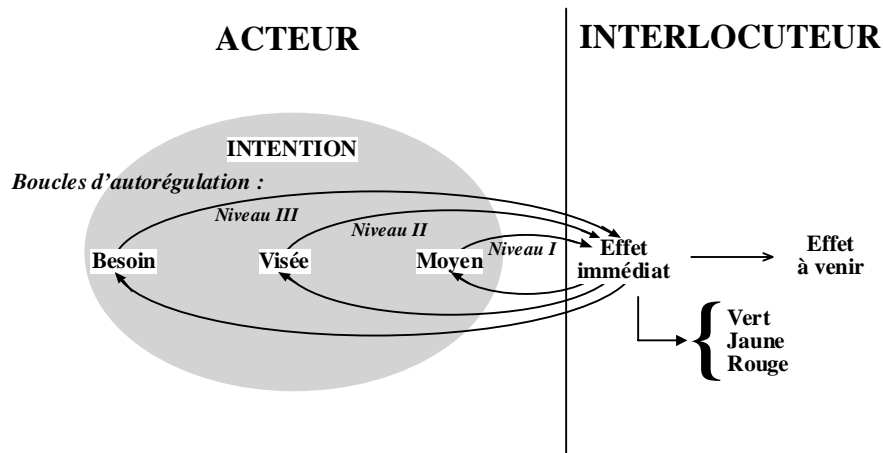
comment l'intervenant peut-il transformer le client chien en martien au cours d'un dialogue professionnel ?

## Une définition praxéologique de la résistance

Depuis que Freud en a fait un concept clé de sa méthode thérapeutique, la notion de résistance a connu toutes sortes de transformations. Elle est employée pour désigner tour à tour ce qui se passe chez le client, chez l'intervenant ou dans la relation entre les deux (voir Roquet-St-Arnaud, dans ce numéro). Dans une perspective praxéologique, le concept de résistance ne fait pas partie du vocabulaire courant. Toutefois, il peut servir à désigner le point de départ d'une autorégulation qui permet au praticien d'augmenter la qualité de sa relation avec son client. Si le mot « résistance » émerge dans la tête du praticien, il n'oriente pas l'attention sur les processus psychologiques à l'œuvre chez le client, mais sur l'expérience que vit le praticien. Sur un plan théorique, on peut s'interroger sur la signification de la résistance pour le client, mais elle est alors considérée comme un indice de bon fonctionnement de l'organisme : face à une information qu'on tente d'introduire de l'extérieur, l'organisme se défend s'il n'est pas prêt à la recevoir. Au plan psychologique, on peut inclure la résistance dans les mécanismes de protection qui sont à l'image du système immunitaire : l'organisme humain produit des anticorps pour lutter contre un corps étranger qui menace sa santé physique ou psychologique (St-Arnaud, 1983).

Dans le feu de l'action, le concept de résistance n'a qu'une fonction descriptive : il souligne que le client ne se comporte pas selon les attentes de l'intervenant. Celui-ci peut alors se servir de la résistance du client pour procéder à un test personnel d'efficacité (St-Arnaud, 1995 et 2001a), un instrument aidant qui permet au praticien d'augmenter sa lucidité, son autonomie et son efficacité dans ses relations interpersonnelles. Le mot test ne désigne ici aucune épreuve psychologique; il est employé dans son sens courant : « Opération ou fait témoin permettant de juger, de confronter un fait avec une hypothèse » (*Petit Robert*, 1990). Il s'agit d'une activité mentale qui permet de s'autoréguler dans le feu de l'action à partir des effets que l'on produit chez son interlocuteur. Cet instrument, schématisé dans la figure 1, permet au praticien d'augmenter l'efficacité de ses interventions en devenant ce que Schön (1983) a appelé un praticien réflexif (*reflective practitioner*). Le terme praticien-chercheur a été proposé récemment (St-Arnaud, 2001b) pour éviter certaines ambiguïtés liées à la traduction littérale du concept de Schön.

Figure 1 Le test personnel d'efficacité



Le test personnel d'efficacité s'inspire des travaux amorcés par Argyris et Schön (1974) et présume que dans une interaction toute action est intentionnelle. Le schéma de la figure 1 met en relation deux personnes dont l'une est désignée comme l'acteur, représenté dans la partie gauche du schéma de la figure 1, et l'autre comme l'interlocuteur, représenté dans la partie droite. La personne qui utilise le test personnel d'efficacité se place toujours dans la position de l'acteur. L'intention, est un processus psychologique complexe qu'on peut toujours décomposer en trois éléments indissociables dans l'action : la motivation qui se manifeste à travers un besoin; une visée qui est définie par l'effet qu'on veut produire chez son interlocuteur et le comportement observable de l'acteur, considéré comme le moyen qui devrait permettre de produire l'effet visé. La difficulté de bien nommer ses intentions a été analysée dans un ouvrage antérieur (St-Arnaud, 1995); c'est cette analyse qui a conduit à l'élaboration du test personnel d'efficacité.

La partie droite du schéma de la figure 1 désigne l'interlocuteur et plus spécifiquement l'effet chez lui des procédés utilisés par l'acteur. On distingue un effet immédiat qui se manifeste après chaque répartition du dialogue et l'effet à venir qu'on espère observer après la rencontre (ou plus tard dans l'interaction) si les effets immédiats sont produits. Par exemple, l'effet à venir recherché par l'intervenant qui aide une personne à résoudre une difficulté conjugale sera que son client parle de sa difficulté avec sa conjointe; il estime que cet effet devrait se produire s'il obtient de son client des effets immédiats comme ceux-ci : une

réaction favorable à la suggestion qui lui est faite d'une telle démarche, une confirmation que celle-ci est faisable pour lui, un engagement à passer à l'action au cours de la semaine suivante, etc.

Pour utiliser le test personnel d'efficacité, l'acteur dirige d'abord une partie de son attention sur chaque réaction de son interlocuteur au cours du dialogue. Selon la nature de cette réaction, il assigne un code au comportement verbal et non verbal de l'interlocuteur. Le code est emprunté aux couleurs utilisées pour les feux de circulation; chaque réaction reçoit un code vert, jaune ou rouge.

Le vert indique que l'effet immédiat que l'on veut produire chez l'interlocuteur est bel et bien observable dans le comportement de celui-ci; la voie est libre et permet de poursuivre l'objectif de la rencontre. On peut alors passer à une autre visée qui fera progresser le dialogue.

Le jaune indique que l'effet immédiatement visé n'est pas produit, mais le comportement de l'interlocuteur indique une ouverture; il semble possible de produire cet effet en maintenant la stratégie utilisée.

Le rouge indique que l'interlocuteur ne réagit pas du tout dans le sens de l'effet visé, parfois même qu'il réagit à l'opposé. Aux yeux de l'acteur, l'interlocuteur apparaît comme un sujet récalcitrant, pour le dire avec humour; il ne dit pas ou ne fait pas ce qu'il devrait dire ou faire pour mettre à profit ce qu'on lui apporte; il résiste à l'influence qu'on tente d'exercer à son endroit. La voie est bloquée.

Le principe épistémologique qui guide l'apprentissage dans un atelier de praxéologie est que « l'action précède le savoir » lorsqu'on veut augmenter sa compétence interpersonnelle (St-Arnaud, 1992). L'essentiel du travail consiste à établir un lien entre, d'une part, l'intention de l'acteur (son besoin, sa visée et le moyen qu'il utilise) et, d'autre part, l'effet qu'il produit chez son interlocuteur; cela permet d'identifier les erreurs commises et de les corriger dans un processus d'autorégulation. Les trois boucles d'autorégulation schématisées dans la figure 1 guident l'acteur dans sa recherche d'efficacité. L'objectif est de pouvoir modifier son intention dans le feu de l'action lorsqu'un procédé qu'on vient d'utiliser s'avère inefficace. La « résistance » du client dans ce contexte n'est ni plus ni moins qu'un comportement du client auquel on attribue un code rouge; elle est une invitation à s'autoréguler.

La version originale du test personnel d'efficacité ne comprenait que les deux premières boucles de niveaux 1 et 2; elles sont maintenues dans la version actuelle, mais une troisième boucle a été définie. L'acteur qui veut évaluer

l'efficacité de son action utilise les codes vert, jaune et rouge pour qualifier les répliques de son interlocuteur à ses réparties à mesure que le dialogue se poursuit. L'action efficace<sup>5</sup> est celle qui produit chez l'interlocuteur l'effet visé, sans effet secondaire indésirable (code vert ou jaune). Lorsqu'il est en présence d'un comportement rouge, l'acteur peut d'abord attribuer son manque d'efficacité au moyen utilisé pour produire l'effet visé : sa façon de s'exprimer ou d'agir envers l'interlocuteur. Il tente alors d'augmenter son efficacité en modifiant le moyen utilisé pour produire l'effet visé. L'inefficacité étant attribuée à ce qu'on appelle une erreur technique ou de stratégie<sup>6</sup>, la première boucle d'autorégulation décrit un ajustement du dialogue qui porte uniquement sur les moyens utilisés pour produire l'effet visé; la visée ne change pas. Dans l'exemple cité plus haut, supposons que l'intervenant fasse une suggestion : « Que diriez-vous de parler de ce problème avec votre conjointe ? ». Le client répond : « Non, elle va me faire une crise de larmes ». La visée étant d'obtenir une réaction favorable à une telle démarche, la réplique du client sera codée rouge, mais l'intervenant peut faire une deuxième tentative en utilisant la première boucle d'autorégulation ainsi : la visée ne change pas mais le moyen tient compte de la résistance du client. « Vous craignez d'avoir à subir une réaction émotive de votre conjointe, c'est là un inconvénient, mais j'aimerais vous parler des avantages que cela pourrait avoir... » Si le client répond : « D'accord, je vous écoute ? », on aura maintenant un code jaune (une ouverture) qui permettra de poursuivre le dialogue avec la même visée. Si le client persiste à rejeter la suggestion, il faudra passer à la deuxième boucle d'autorégulation pour être efficace.

Si les comportements rouges s'accumulent malgré une première boucle d'autorégulation, l'acteur peut conclure que sa visée (définie par l'effet qu'il tente de produire chez son interlocuteur) est irréaliste et attribuer son manque d'efficacité à ce qu'on appelle une erreur de visée. La deuxième boucle d'autorégulation permet de corriger ce type d'erreur : on abandonne sa visée initiale au profit d'une autre. Il ne suffit pas d'un seul comportement rouge du client pour conclure qu'une visée est irréaliste. Au contraire, on peut parfois être inefficace parce qu'on démissionne trop vite : on change de visée dès le premier

---

<sup>5</sup> On parle ici d'efficacité intrinsèque parce que c'est l'acteur lui-même qui évalue les effets qu'il produit à partir de ses propres visées. Ce n'est pas le seul critère d'une action efficace: on parle d'efficacité extrinsèque lorsqu'on évalue l'action à partir de critères professionnels reconnus (St-Arnaud, 1995).

<sup>6</sup> L'erreur « technique » qualifie une intervention particulière, un procédé qu'on vient d'utiliser; l'erreur de « stratégie » qualifie un ensemble de moyens du même ordre utilisés pendant une séquence plus longue.

comportement rouge alors qu'une première boucle d'autorégulation aurait pu rendre l'action efficace. Par ailleurs, les observations faites dans l'ensemble des ateliers de praxéologie réalisés depuis plus de quinze ans permettent de prédire qu'après trois comportements rouges successifs on commet une erreur de visée si on ne modifie pas celle-ci. On parle alors d'escalade; elle est définie comme une succession d'au moins quatre comportements rouges. Dans l'exemple déjà utilisé, si le client persiste à rejeter l'idée d'un échange avec sa conjointe, l'intervenant pourra modifier sa visée; par exemple : « Bon d'accord, oublions l'idée d'un échange avec votre conjointe; voyez-vous un autre moyen qui vous permettrait de résoudre votre problème ? » La visée est maintenant que le client se montre proactif dans la recherche d'une solution.

Une analyse plus poussée du processus d'autorégulation a conduit à la formulation d'une troisième cause d'inefficacité lorsque l'action est guidée par un besoin impossible à satisfaire. La motivation de l'acteur, formulée à partir d'une typologie des besoins de la personne (St-Arnaud, 1983), avait déjà été identifiée comme une composante de l'intention, mais elle n'était pas prise en considération dans les premières versions du test personnel d'efficacité. La nécessité d'en tenir compte est devenue manifeste lorsqu'on cherchait à comprendre pourquoi un acteur est parfois incapable de conclure que sa visée est irréaliste alors que les indices (comportements rouges) d'une telle erreur de visée s'accumulent. On a constaté qu'un besoin personnel intense chez l'acteur (besoin de compétence, besoin de considération, besoin de cohérence) peut l'empêcher de conclure que sa visée est irréaliste. Admettre qu'on ne peut produire l'effet visé chez l'interlocuteur peut facilement être associé, par exemple, à un sentiment d'échec ou à une atteinte à l'estime que l'on a de soi. Il est donc apparu pertinent d'ajouter une troisième boucle d'autorégulation portant sur le besoin de l'acteur. Si un acteur ne parvient pas à devenir efficace en identifiant et en corrigeant ses erreurs de stratégie ou de visée, si les comportements rouges continuent à s'accumuler jusqu'à l'escalade, il peut attribuer son manque d'efficacité à ce qu'on appelle une erreur d'aspiration. Celle-ci est définie comme suit : inefficacité attribuable au caractère irréaliste de l'aspiration; l'acteur persiste à désirer un effet immédiat qui répondrait à son besoin, sans tenir compte des indices qui permettraient normalement de conclure qu'il est impossible d'obtenir une réponse satisfaisante à ce besoin particulier, à ce moment précis du dialogue. La seule façon de redevenir efficace dans un tel cas est d'accepter la frustration et de modifier son propre besoin. Dans l'exemple cité plus haut, l'intervenant pourrait demeurer convaincu du bien fondé de sa suggestion d'un échange entre les conjoints, mais s'il s'acharne parce qu'il a besoin personnellement que le client suive ses recommandations, il commet une erreur d'aspiration.

L'analyse des résistances soumises par les membres des groupes de recherche a conduit à une meilleure compréhension des difficultés reliées à cette troisième boucle d'autorégulation; le titre du présent article porte spécifiquement sur cette question : comment le client qui résiste peut-il passer de chien à martien dans la tête de l'intervenant ? Avant d'aborder cette question, une analyse des processus mentaux qui conduisent à la construction de ces deux métaphores aidera à comprendre les difficultés de l'autorégulation.

### **La résistance, un facteur d'efficacité**

Dans une perspective praxéologique, lorsque les codes rouges s'accumulent, on constate que le client devient chien (dur et méchant) pour le praticien capable d'identifier sa frustration. Lorsque ce client passe de chien à martien, on constate que les visées changent du tout au tout : la résistance n'est plus un irritant qui conduit à la métaphore du client chien, mais un facteur d'efficacité; elle est non seulement prévisible, mais attendue et espérée. On la considère à ce point nécessaire pour une intervention efficace qu'il serait plus inquiétant de ne pas la rencontrer que d'avoir à y faire face. Dans les ateliers de praxéologie, on cherche activement et souvent passionnément comment passer de chien à martien dans la perception que l'on a du client qui résiste de façon persistante (accumulation de comportements rouges). Pourtant, il est rare qu'on y parvienne. Avant d'analyser ces difficultés, deux questions doivent être abordées : Pourquoi la résistance est-elle nécessaire ? Et pourquoi est-il si difficile d'utiliser la résistance pour s'autoréguler dans l'action ?

### **La nécessité de la résistance**

La nécessité de la résistance résulte des limites mêmes de la science et des modèles utilisés par les praticiens pour gérer une intervention. Dans toute situation que l'on cherche à changer au cours d'une intervention, on peut distinguer un facteur G (pour général) et un facteur P (pour particulier) (St-Arnaud, 1999a et 2001a). Le facteur G désigne ce qui, dans une situation particulière, permet de la comparer à ce qu'on a observé ailleurs, dans d'autres situations relativement semblables à celle qu'on examine. Ce facteur G permet d'analyser une situation particulière en référence au savoir disciplinaire; grâce à lui, on peut contribuer au changement souhaité en s'inspirant des conclusions basées sur l'expérience passée (parfois sur la recherche formelle). Dans l'exemple cité plus haut, la conviction de l'intervenant qu'un échange entre conjoints pourrait contribuer à la solution du problème s'appuie sur ce facteur G. Le facteur P (pour particulier) désigne ce qui est propre à chaque situation et à



chaque client que l'on assiste dans son processus de changement. Ce facteur P comprend tout ce qui échappe à la généralisation et rend la situation imprédictible. Lorsqu'on établit le rapport entre le facteur P et le facteur G, on peut présumer que l'importance relative de chaque facteur variera selon les situations et les individus. Dans ce contexte, lorsque le client persiste dans sa résistance (une succession de comportements rouges), il indique implicitement à l'intervenant que, dans son cas, compte tenu d'un facteur P plus déterminant que le facteur G, les orientations basées sur le savoir homologué (au moins celui utilisé jusqu'à ce point du dialogue) ne l'aident pas. Dans l'exemple des conjoints en difficulté, même si on pouvait établir que 80% des personnes qui ont utilisé le moyen suggéré en ont bénéficié, on ne pourrait jamais affirmer que ce serait le cas dans un couple en particulier : la probabilité élevée incite à suggérer ce moyen alors que la résistance permet de vérifier que le moyen n'est pas approprié dans une situation précise.

Si un intervenant introduisait une généralisation en laissant entendre que le client devrait s'y conformer, il déformerait la nature même des données scientifiques. La généralisation scientifique ou professionnelle signifie qu'on a vérifié à différents degrés l'affirmation qu'elle contient; il faut comprendre qu'on ignore si cette affirmation peut s'appliquer à ce qui se passe dans une situation particulière; il n'y a qu'une probabilité plus ou moins grande. Ce qui fait l'objet d'une généralisation scientifique ou professionnelle repose habituellement sur une série d'observations qui se distribuent selon une courbe normale. La résistance peut ainsi devenir un indice que ce client particulier, à ce moment de l'intervention, se situe à une extrémité de la courbe normale de sorte qu'on se trompe en lui imposant une piste de solution sous le prétexte qu'ailleurs, elle s'est avérée efficace. La méthode scientifique elle-même exclut toute certitude que le praticien pourrait avoir concernant l'efficacité du procédé qu'il emploie dans une situation particulière. C'est ce qui a conduit les praticiens-chercheurs à considérer la résistance comme un facteur d'efficacité : lorsque les comportements rouges s'accumulent, on accepte d'être en présence d'une situation qui échappe (facteur P) aux généralisations sur lesquelles s'appuie l'aide qu'on apporte à ce client, à ce moment précis. De là, l'expression de martien pour désigner un client qui résiste à tout ce qu'on connaît pour venir en aide à un être humain en difficulté. Le terme « ignorance créatrice » a été utilisé ailleurs (St-Arnaud, 1999b) pour souligner l'attitude qui découle de ce rapport entre le facteur G et le facteur P. Le terme « incertitude créatrice » serait approprié pour décrire l'attitude d'un intervenant qui accueillerait la résistance d'un client comme un facteur d'efficacité.

Cette façon de concevoir la résistance reçoit un appui des recherches contemporaines sur la relation professionnel-client. Elles sont particulièrement

abondantes dans le domaine de la psychothérapie (Mahoney et Thoresen, 1974; Lietaer, Rombauts et Van Balen, 1990; Prochaska, Norcross et Diclemente, 1994; Elliott, 1996; Esser, Pbast et Speierer, 1996; Shazer, 1996; Bohart et Greenberg, 1997; Cabié est Isebaert, 1997; Masterpasqua et Perna, 1997). Dans un livre entièrement consacré à l'idée que c'est « le client », qui fait que la psychothérapie fonctionne, Bohart et Tallman analysent plusieurs de ces recherches et proposent une conception de la psychothérapie qui encourage le praticien à considérer la résistance comme une façon pour le client de prendre sa place et d'exercer sa compétence :

La prémisses de notre livre est que le plus important des facteurs communs, c'est le client (Tallman et Bohart, 1999). Les résultats de la recherche convergent vers la conclusion que les efforts actifs des clients sont responsables du bon fonctionnement de la psychothérapie. C'est la raison pour laquelle on a rarement pu trouver des différences d'efficacité en comparant les différentes approches (Bohart et Tallman, 1996). Nous affirmons que les clients ont une capacité d'autogénération forte et proactive, aussi émotionnellement troublés qu'ils puissent l'être. Ils peuvent être utilisés comme des collaborateurs créateurs du thérapeute. La thérapie est à son maximum d'efficacité lorsqu'elle fournit un contexte et des ressources qui contribuent à mobiliser et à canaliser ces capacités d'autogénération déjà existantes. Elle est particulièrement efficace lorsque thérapeute et client sont tous les deux ouverts à la possibilité d'impliquer le client comme « co-thérapeute » ou comme un partenaire égal dans le processus (1999, p. XI et XII).

Pour leur part, Duncan et Miller (2000) considèrent que l'efficacité des procédés ou des modèles d'intervention utilisés dépend de la ratification qu'en fait le client, de sorte que la résistance doit être reçue comme une contre indication de ce qu'on propose :

Indépendamment du haut degré d'appui que l'on trouve dans la recherche, la tradition et/ou la documentation clinique lorsqu'on choisit un contenu (technique ou approche), l'acceptation du client est la variable critique. Le contenu choisi est virtuellement sans valeur si les clients ne le considèrent pas comme applicable et aidant dans leur situation particulière (p. 152).

Cette façon de concevoir la relation thérapeute-client prédispose à accueillir la résistance du client pour fin d'autorégulation, plutôt que comme une attribution qui rend le client responsable du non-changement. Ainsi, O'Hanlon et Weiner-Davis (1995), renoncent à utiliser la notion même de résistance. Ils considèrent sans doute que celle-ci est tellement associée à un processus psychologique qui met la responsabilité du non-changement chez le client, qu'il vaut mieux l'abandonner que la redéfinir. Ils citent la position suivante de l'équipe du Centre de Thérapie Familiale Brève (BFTC) dont ils s'inspirent :

Un développement intéressant du travail du BFTC est sa proclamation de la mort de la résistance (Shazer, 1984); les membres de l'équipe ont même procédé à des funérailles pour pleurer sa disparition. Selon leur point de vue, la résistance n'existe pas... Ils supposent que les clients veulent réellement changer; certes les clients ne suivent pas toujours les suggestions des thérapeutes, mais cela n'est pas considéré ici comme une résistance : il convient dans ce cas de considérer simplement que les clients sont en train d'apprendre au thérapeute la méthode la plus efficace et la plus adaptée pour les aider à changer. Chaque client a sa propre façon de coopérer, et c'est le rôle du thérapeute que d'identifier et d'utiliser cette forme de coopération (p. 26).

## La difficulté du changement

Théoriquement, les données citées plus haut prédisposent le praticien à accueillir la résistance comme un facteur d'efficacité et à l'utiliser pour s'autoréguler. Pourtant, ce n'est pas ce qu'on observe dans les ateliers de praxéologie : même les praticiens les plus convaincus ne parviennent pas à transformer le client chien en martien. Les difficultés observées ont conduit à l'hypothèse que, dans le feu de l'action, l'intervenant est confronté à un conflit de paradigmes qui empêche cette transformation.

Cette idée d'un changement de paradigme date des premiers travaux d'Argyris et Schön (1974); elle a été développée et documentée dans un article précédent (St-Arnaud, sous presse). Il suffira de rappeler que, pour Kuhn (1983), le paradigme est un cadre de référence qui permet et maintient l'unité de l'activité de recherche scientifique à l'intérieur d'un domaine particulier; il sert à « définir implicitement les problèmes et les méthodes légitimes d'un domaine de recherche » (p. 29). En appliquant ce concept au domaine de l'intervention, on peut considérer que la popularité croissante des idées d'Argyris et Schön, jumelée à l'analyse que l'on fait des difficultés d'appliquer ces idées dans l'action, confirme l'apparition d'un nouveau paradigme sur la scène professionnelle. Les métaphores du client chien et du martien ont pour but de souligner la présence de ces deux paradigmes dans la façon de nommer et de traiter la résistance d'un client : ils sont désignés respectivement comme le paradigme de l'expertise et le paradigme de l'incertitude. Les brèves définitions qui suivent introduiront l'analyse des difficultés que rencontre le praticien face à la résistance d'un client.

Le praticien qui agit selon le paradigme de l'expertise s'appuie sur un savoir disciplinaire (théories, concepts, modèles, grilles d'analyse, etc.) pour expliquer le comportement ou la situation du client et pour planifier son action en conséquence (facteur G). Il présume que le savoir disciplinaire conduira à la solution d'un

problème particulier s'il est appliqué correctement. Le cas échéant, il attribue l'inefficacité de son dialogue à une mauvaise application du savoir et à des facteurs qui échappent à son contrôle : manque personnel d'habileté ou d'expérience dans l'application du savoir, résistances ou limites de l'interlocuteur, contraintes de la situation, etc. Lorsque les indices d'inefficacité apparaissent, pendant le dialogue, il cherche à modifier son action en fonction des prescriptions du savoir. Plus le client résiste, plus il devient chien (dur et méchant) pour le praticien frustré dans son besoin de réussir à solutionner un problème.

Le praticien qui agit selon le paradigme de l'incertitude s'appuie sur ce qu'il y a d'unique et d'incertain dans chaque interaction (facteur P) pour s'autoréguler dans l'action. Il présume que le savoir disciplinaire ne peut conduire à la solution d'un problème particulier tant qu'il n'a pas été sanctionné par la réaction du client. Le cas échéant, il attribue l'inefficacité de son dialogue aux limites inhérentes au savoir disciplinaire et à des facteurs qui relèvent de son contrôle personnel : refus de l'incertitude, utilisation répétée de moyens qui s'avèrent inefficaces, maintien de visées irréalistes qui conduisent à l'escalade, incapacité d'accepter la frustration reliée à un besoin personnel. Lorsque les indices d'inefficacité apparaissent, pendant le dialogue, le praticien-chercheur qui utilise ce paradigme identifie et corrige ses propres erreurs. Lorsqu'il est au seuil de l'escalade, le client qui était sur le point de devenir chien se transforme en martien. Toutefois, cette transformation exige souvent que l'on procède à la troisième boucle d'autorégulation dont les difficultés seront traitées dans la prochaine section. Schön a très bien décrit le processus d'autorégulation chez les praticiens qui agissent selon le paradigme de l'incertitude :

Le praticien-chercheur qui réfléchit-dans-l'action se livre à une sorte de jeu avec la situation [...]. Son intérêt premier est de changer la situation. Mais s'il ignore les résistances au changement, il tombe dans une simple prédiction autoréalisante (*self-fulfilling prophecy*). Il expérimente rigoureusement lorsqu'il tente de conformer la situation à la représentation qu'il s'en fait tout en demeurant réceptif aux indices qu'il n'y parvient pas. Sa réflexion sur la résistance de la situation doit lui permettre d'apprendre que son hypothèse est inadéquate, et en quoi; ou que sa formulation du problème est inadéquate, et en quoi. (Schön, 1983, p. 153)

Kuhn (1983) a documenté et analysé les difficultés personnelles et socioculturelles reliées à un changement de paradigme. On a pu les observer dans les groupes de recherche; deux illustrations serviront à les évoquer. La première est une blague. Un père et son enfant qui souffre d'un trouble de la vue contemplent l'apparition de la pleine lune à l'horizon. L'enfant s'exclame : « Regarde papa, il y a deux lunes dans le ciel ». Le père répond : « Mais non, mon enfant, il n'y en a qu'une. Tu vois deux lunes parce que tu as une vision double ». L'enfant rétorque : « Mais, papa, si j'avais une vision double, il y aurait quatre

lunes! ». Que peut signifier une vision double pour un enfant qui a toujours vu double ? Que peut signifier un martien pour un praticien qui est en face d'un client chien ? La seconde illustration consiste à imaginer un dialogue entre Galilée essayant d'expliquer à un interlocuteur sceptique que ce n'est pas le soleil qui tourne autour de la terre mais l'inverse. On peut facilement imaginer la réplique suivante : « Ce n'est pas possible, car il suffit de regarder ce qui se passe : le soleil se lève à l'est le matin et il se couche à l'ouest le soir »!

## **Les difficultés de l'autorégulation**

L'analyse des façons de traiter la résistance dans les groupes de recherche a permis de proposer des éléments de réponse à une question qui intrigue les praticiens-chercheurs depuis une dizaine d'années. La question est la suivante : pourquoi est-il si difficile de procéder à la deuxième boucle d'autorégulation (de changer sa visée) lorsque les indices d'inefficacité s'accumulent ? Des éléments de réponses étaient déjà connus et, si on a pu inventer les métaphores du client chien et du martien, c'était précisément parce qu'on savait que le blocage se produit au plan affectif. La troisième boucle d'autorégulation a été introduite pour souligner que, dans certaines situations difficiles, la seule façon d'être efficace est d'accepter la frustration reliée à un besoin particulier puis d'activer un autre besoin plus réaliste : la notion d'erreur d'aspiration désignait déjà cette persistance irréaliste à satisfaire un besoin. Les groupes de recherche ont fourni deux éléments nouveaux : 1) on a réussi à mieux nommer les besoins qui conduisent à l'erreur d'aspiration et 2) on a constaté qu'il est utile de percevoir d'abord le client comme chien (reconnaissance de sa propre frustration) si on veut le transformer ensuite en martien, mais que paradoxalement cela s'avère très difficile dans certaines circonstances : les comportements rouges peuvent s'accumuler sans que le client ne soit perçu comme un client chien.

## **L'erreur d'aspiration**

Lorsqu'on demande au praticien qui a persisté dans une escalade de décrire ce qui l'empêchait de reconnaître son inefficacité, il arrive très souvent à identifier un besoin qu'il ne pouvait renoncer à satisfaire. En adaptant une classification des besoins développée dans le cadre d'une théorie de la motivation (St-Arnaud, 1983), on peut éclairer les difficultés des praticiens qui ne parviennent pas à procéder à la troisième boucle d'autorégulation. La figure 2 établit une distinction entre trois niveaux de besoins qui conduisent à des aspirations différentes de l'intervenant face à son client.

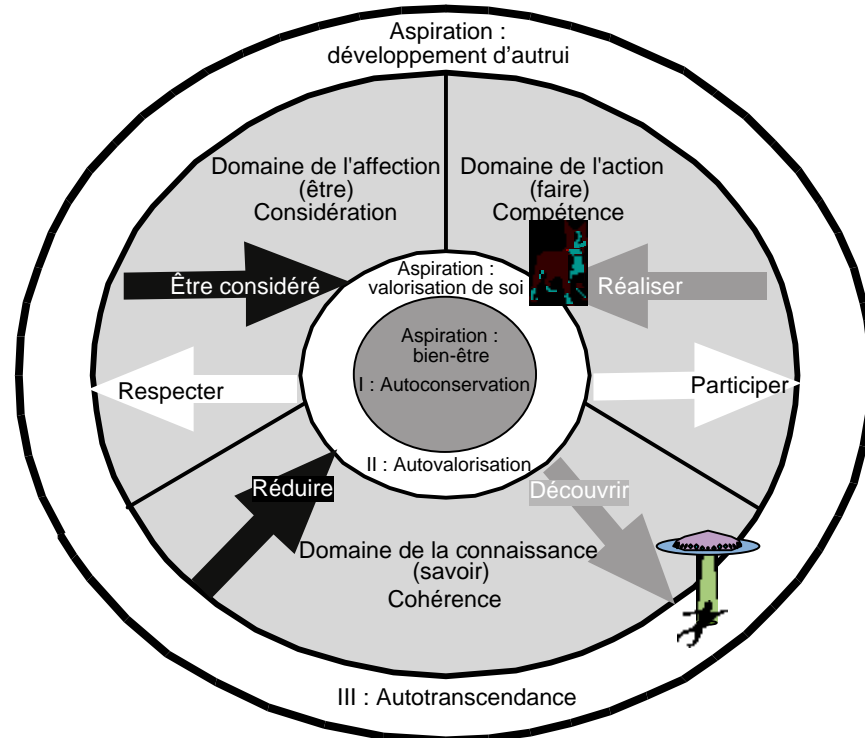
Le plus petit cercle représente un premier niveau relié à la satisfaction des besoins matériels; on peut l'ignorer, car il a rarement une incidence sur la façon de réagir à la résistance du client. Les deux autres niveaux s'appliquent à trois catégories de besoins d'ordre psychologique : besoins de considération, de compétence et de cohérence. Le terme considération couvre tous les besoins d'ordre affectif : aimer et être aimé. Le terme compétence réunit tous les besoins reliés à l'action : réaliser quelque chose, réussir, créer. Les besoins de cohérence sont reliés à la recherche de sens : expliquer, comprendre, relier les événements entre eux. Chacun de ces trois besoins peut avoir deux sources différentes de gratification selon qu'il se situe au niveau II ou au niveau III de la hiérarchie. Le niveau II se caractérise par une recherche de valorisation personnelle (autovalorisation) alors que l'aspiration typique du niveau III est le développement d'autrui, ce qu'on désigne comme une autotranscendance : l'objet de la motivation se situe au-delà de son propre bien-être ou de sa propre valorisation; on est satisfait du développement de l'autre sans égard au mérite qu'on pourrait en retirer.

L'intervenant qui agit selon le paradigme de l'expertise se situe habituellement au niveau II lorsqu'il se trouve en escalade : il recherche une valorisation personnelle. Avec une intensité variable selon les personnes et les situations en cause, il a besoin d'être considéré, de réaliser personnellement quelque chose (pour se sentir compétent) et de réduire ce qu'il observe à des schèmes connus (savoir disciplinaire, facteur G). Lorsqu'il a persisté dans une escalade, il reconnaît par la suite avoir été incapable de renoncer à un ou plusieurs de ces besoins; non seulement il ne pouvait accepter son inefficacité, mais il augmentait sa frustration en persistant en vain à chercher une valorisation personnelle. Le client qui est l'occasion d'une telle frustration devient un client chien (dur et méchant) et l'on continue à se battre pour maîtriser ce méchant chien<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Il est important de noter que ce qui se passe à ce moment précis n'est en rien un indice du développement global de la personne. Quel que soit son degré de maturité personnelle, chacun rencontre occasionnellement des situations où il est menacé dans ses valeurs et lutte pour retrouver son intégrité personnelle.

Figure 2. La hiérarchie des besoins



Le praticien qui réfléchit sur son action reconnaît plus tard qu'il s'est senti humilié, impuissant, disqualifié, non respecté, non reçu, complètement perdu, etc. Ces réactions affectives peuvent être nommées lors d'un retour sur une escalade qu'on vient de vivre. On a aussi observé dans les groupes de recherche que plus l'intensité affective augmente, ce qui se produit avec l'ajout de tout comportement rouge, plus il devient difficile de voir que l'on commet une erreur d'aspiration; il est de moins en moins possible de procéder à la troisième boucle d'autorégulation. Les participants des groupes de recherche ont conclu que, si l'on veut s'entraîner à une telle autorégulation, il faut le faire rapidement, car plus l'escalade se poursuit, plus la frustration augmente et moins il est possible de reconnaître son erreur. Un participant disait : « Me demander de renoncer au besoin qui m'anime à ce moment, c'est comme demander à une personne en train de se noyer d'arrêter de se débattre et de rester calme ». Le troisième niveau dans la hiérarchie des

besoins entraîne des aspirations qui sont sous le signe de l'autotranscendance<sup>8</sup>. Le développement d'autrui prend le dessus sur les besoins de valorisation personnelle. L'intervenant qui utilise le paradigme de l'incertitude se situe au niveau III lorsqu'il fait face à la résistance du client : il recherche en priorité le développement de celui-ci. Avec une intensité variable selon les personnes et les situations en cause, il a les besoins suivants : respecter l'autre, participer à une entreprise dont il ne peut contrôler seul le déroulement<sup>9</sup> et découvrir comment fonctionne cet être étrange, ce martien.

Bien que plus rares, quelques séquences des groupes de recherche ont donné l'occasion d'observer la troisième boucle d'autorégulation chez des intervenants qui pouvaient rapidement avoir accès à leur frustration et passer du client chien au martien. Lors d'un retour sur une séquence où elle s'était trouvée devant un collègue qui résistait à l'influence qu'elle souhaitait exercer sur lui, une praticienne reconstituait ainsi ce qu'elle avait vécu : « Je me suis sentie disqualifiée par lui et j'ai même renoncé à répondre à ses questions; je n'avais pas non plus le goût de l'accueillir et de me centrer sur lui ». On est en présence d'une troisième boucle d'autorégulation : la participante anticipe l'escalade et accepte la frustration reliée à son besoin d'être considérée; elle se dit satisfaite lorsque l'interlocuteur se tait et lorsqu'on passe à autre chose dans le groupe. On peut penser que l'acceptation de la frustration vécue au niveau II (être considérée) a permis l'émergence d'un autre besoin : participer à la démarche réflexive qui se poursuivait dans le groupe. Il est évident qu'à ce moment, l'interlocuteur concerné reste sur son appétit, mais la progression du groupe lui permet d'y revenir et de procéder alors à une clarification plus satisfaisante pour les deux personnes concernées.

Dans la figure 2, deux des flèches qui représentent les besoins sont caractérisées par une trame grise : le besoin de « réaliser », dans le secteur de la compétence et le besoin de « découvrir », dans le secteur de la cohérence. Bien qu'il s'agisse d'une hypothèse qui repose sur peu d'observations, cette particularité pourrait

---

<sup>8</sup> Cette nomenclature s'inspire de la distinction faite par Maslow (1972) entre le besoin par manque (*deficiency need* ou *D-need*) et le besoin de croissance (*being need* ou *B-need*); ces besoins correspondent respectivement aux niveaux II et III de la figure 2.

<sup>9</sup> Cette position reflète ce qu'Argyris et Schön (1974) considèrent comme une théorie de l'action de Modèle II: le praticien valorise l'information validée par l'action, favorise les choix libres et éclairés, s'engage dans l'action en procédant à une autorégulation constante. Elle se distingue d'une théorie de Modèle I, basée sur le contrôle unilatéral qui entraîne une dynamique gagnant-perdant.



indiquer une voie pour faciliter le passage du client chien au martien. En effet, il semble que l'intervenant qui poursuit l'escalade en présence d'une résistance soit surtout à la recherche d'une valorisation au plan de l'action : il veut réussir à solutionner le problème en réalisant son plan d'intervention. Le paradigme qui le guide est tellement impérieux qu'il inhibe l'émergence d'un besoin de niveau III dans le domaine de l'action : participer à la solution du problème, solution dont le client serait le maître d'œuvre. L'acteur vit de l'incompétence s'il se limite à fournir de la matière première au client, principal artisan du changement. Par ailleurs, si ce même acteur ne parvient pas à réduire ce qu'il observe à des schémas connus (facteur G), il peut plus facilement accéder à l'autotranscendance dans le domaine de la connaissance en activant son besoin de cohérence : découvrir comment ce client peut atteindre ses objectifs même si les procédés qu'on utilise (efficaces avec d'autres clients, facteur G) ne produisent pas l'effet visé dans ce cas précis (facteur P). La notion de praticien-chercheur souligne ce déplacement de l'attention : plutôt que de se percevoir comme un praticien incapable de solutionner un problème, il se voit comme un chercheur qui cherche à comprendre ce qui se passe. L'appétit pour la recherche, pour apprendre de son client, pourrait faciliter l'acceptation de la frustration liée à l'incapacité de résoudre soi-même le problème. C'est pourquoi la métaphore du martien oriente davantage l'attention de l'intervenant sur son besoin de cohérence (découvrir) que sur son besoin de compétence (réaliser) : on l'invite à découvrir le fonctionnement unique de son interlocuteur. Il faudra expérimenter davantage pour évaluer le bien fondé de cette hypothèse de travail, mais une anecdote illustrera la première partie de l'hypothèse, à savoir que si l'on demeure dans le domaine de l'action (besoin de compétence), la frustration de ne pas réaliser son intention de résoudre un problème peut difficilement conduire au plaisir de participer à la solution d'un problème dont le client serait le maître d'œuvre.

Dans un atelier de praxéologie (différent des groupes de recherche), une étudiante veut aider une collègue qui demande de l'aide pour faire face à une difficulté de communication. L'intervenante annonce qu'elle croit pouvoir aider sa collègue en faisant du *modeling*, l'un des procédés du modèle qu'on expérimente dans cet atelier. L'animateur l'invite à le faire dans une relation d'aide réelle en présence du groupe. Dans le dialogue qui s'en suivit, on dénombre 33 interventions de l'aidante. Au début du dialogue, on observe deux tentatives de *modeling*, conformément à ce que l'aidante avait annoncé; elles sont suivies de comportements rouges de la part de l'aidée. Une autorégulation se produit alors et l'aidante change sa visée : jusqu'à la fin du dialogue, elle utilise efficacement des procédés de facilitation (reflet de sentiment, reformulation) pour que l'aidée verbalise ce qu'elle vit dans la situation qui lui fait problème. Lors du retour en groupe, tous s'entendent pour reconnaître qu'en dix minutes la cliente a beaucoup

progressé. L'aidée elle-même se dit très reconnaissante de l'aide qu'elle a reçue. La seule personne insatisfaite est l'aidante. Interrogée sur son insatisfaction, elle manifeste que la progression de la cliente ne la satisfait pas car les procédés utilisés pour l'aider la reléguent elle-même au second plan : c'est la cliente qui avait fait tout le travail et le fait de l'assister n'était en rien une source de gratification. Pour cette intervenante, le besoin qui guidait son intervention était de réussir à produire le résultat visé en ayant le sentiment d'être la source principale du succès thérapeutique. Elle se situait au niveau II de la hiérarchie des besoins (autovalorisation). L'autorégulation, faite par défaut pour ainsi dire, ne lui procurait aucune satisfaction personnelle; au contraire elle vivait un sentiment d'échec relié à l'inefficacité du procédé de modeling qui, selon ses prédictions (facteur G), aurait dû être efficace.

### **Comportement rouge et client chien**

L'expérimentation faite dans les groupes de recherche a fait surgir un autre problème : il semble que, dans une escalade passionnée, l'interlocuteur ne peut même pas devenir un client chien aux yeux de certains praticiens; au contraire, chacune des réponses obtenues a pour effet d'augmenter leur énergie combative; ils prennent plaisir à affronter un adversaire de taille et l'escalade se poursuit sans aucune tentative pour en sortir. Un tel acteur peut facilement se sentir comme un dompteur de fauve! Pour le dompteur qui maîtrise la situation, un tigre n'est pas chien; c'est un tigre et cela va de soi qu'il résiste à ce qu'on tente de lui apprendre. Il faut donc se poser la question : comment briser une escalade que l'on vit comme satisfaisante? La démarche avait débuté avec la question suivante : Comment passer de chien à martien dans le feu de l'action? On se retrouve maintenant avec une nouvelle question : Comment s'autoréguler lorsque le client n'est pas perçu comme un client chien?

Cette nouvelle difficulté a conduit à une redéfinition des codes vert, jaune et rouge utilisés dans le test personnel d'efficacité. Les définitions présentées plus haut sont nouvelles par rapport aux versions antérieures de l'instrument (St-Arnaud, 1995, 1999a et 2001a). Les codes étaient autrefois associés à une réaction affective chez l'acteur; par exemple, on disait du code rouge : « Le rouge indique un vécu désagréable, indice affectif que l'interlocuteur ne réagit pas du tout dans le sens de l'effet visé... » (St-Arnaud, 1999a, p. 90). L'expérimentation vécue dans les deux groupes de recherche a permis de constater que, pendant une escalade, certains acteurs sont incapables d'utiliser un indice affectif pour s'autoréguler. Lorsqu'on les interroge sur leur action, immédiatement après une escalade, ils affirment que, dans le feu de l'action, ils étaient satisfaits de ce qu'ils

observaient chez l'interlocuteur, lui attribuant un code vert ou jaune qui les incitaient à poursuivre l'escalade. Ce n'est qu'après, en faisant un retour sur cette séquence, que certains acteurs pouvaient constater leur manque d'efficacité et vivre une insatisfaction face au comportement de l'interlocuteur. Pour d'autres, la satisfaction demeurait présente même pendant le retour : le manque d'efficacité intrinsèque (évalué selon le test personnel d'efficacité et indéniable parce qu'illustré dans une transcription verbatim ou un enregistrement) ne remettait même pas en cause l'évaluation extrinsèque (voir note de bas de page 5) qu'ils faisaient de leur efficacité. Tel intervenant affirme, par exemple, que même si tous les comportements immédiats de l'interlocuteur sont techniquement rouges, l'effet à long terme va se produire parce que les arguments apportés (inefficaces dans l'action) vont continuer à faire leur chemin et vont finalement produire l'effet recherché. « Prédiction autoréalisante (*self-fulfilling prophecy*) » selon Schön, cité plus haut ? Prédiction pertinente, basée sur l'expérience professionnelle ou à partir d'un facteur G démontré par la recherche ? L'interprétation relève du paradigme utilisé : prédiction autoréalisante si l'on construit l'événement à partir du paradigme de l'incertitude; prédiction pertinente si on construit l'événement à partir du paradigme de l'expertise. Le choix du paradigme est personnel et ne relève ni de la science ni de la compétence professionnelle.

Si on poursuit l'analyse selon le paradigme de l'incertitude, on peut penser qu'au cours d'une escalade, l'acteur est engagé dans un combat pour avoir raison (Modèle I d'Argyris et Schön, 1974) ou pour répondre à tout autre besoin de niveau II : il aime bien poursuivre la lutte et ne peut percevoir les indices d'inefficacité qui pourtant se multiplient. Le plaisir de bien se battre l'emporte sur l'insatisfaction de ne pas voir l'effet visé se produire. La réaction affective est au service de l'escalade et ne permet pas d'en sortir. Si l'acteur dirige son attention sur ce qu'il ressent, il ne trouve aucun indice qui pourrait le conduire à un changement d'aspiration. Les travaux de Gendlin (1978, 1992) ont montré qu'une expérience potentiellement affective (le référent direct) peut demeurer en dehors du champ de la conscience pendant l'action et se déployer uniquement plus tard lorsque le calme est revenu. Dans les cas observés, on peut penser que l'insatisfaction de ne pouvoir produire les effets visés est occultée par la satisfaction immédiate de se battre contre la résistance; elle demeure latente, hors du champ de conscience de l'acteur. Quelques minutes plus tard, la satisfaction de bien se battre disparaît et l'insatisfaction de ne pas avoir produit l'effet visé apparaît en figure dans le champ de conscience de l'acteur : il se dit déçu d'avoir poursuivi l'escalade et insatisfait des réactions de l'interlocuteur pendant le dialogue. Il attribue maintenant un code rouge (par rapport à sa visée) là où il attribuait implicitement un code vert qui symbolisait son plaisir à trouver de nouveaux arguments pour influencer son interlocuteur.

Il est arrivé fréquemment dans les groupes de recherche qu'un code vert ait été attribué par un acteur à des comportements de l'interlocuteur pendant un jeu de rôle, alors que, pour les observateurs, le code rouge aurait convenu davantage. L'acteur en question ne vivait pas d'être en escalade alors que les autres membres du groupe trouvaient celle-ci évidente. Comme l'escalade est toujours définie en fonction de la visée d'un acteur particulier, un observateur ne peut déterminer à priori si c'est lui qui se trompe en attribuant à tort à l'acteur une visée qu'il n'a pas ou si c'est l'acteur qui ne parvient pas à reconnaître son manque d'efficacité. Dans les réflexions qui ont suivi plusieurs séquences d'escalades vécues dans les groupes de recherche, les deux phénomènes ont été observés. Parfois, on concluait avoir attribué à l'acteur une intention qu'il n'avait pas, de sorte qu'on concluait, à tort, à une escalade de sa part. Parfois, l'acteur reconnaissait qu'il n'avait pas attribué de code rouge dans le feu de l'action bien que les réactions de son interlocuteur n'étaient pas conformes à sa visée. Dans ce dernier cas, le retour sur son action, avec l'aide du groupe, mettait cet acteur en contact avec une insatisfaction reliée à son manque d'efficacité; sa prise de conscience l'incitait alors à remplacer le code vert attribué dans l'action par un code rouge jugé plus approprié et, en conséquence, à chercher comment éviter de répéter cette erreur.

Il résulte de toutes ces observations le paradoxe suivant : d'une part, il semble établi que ce qui empêche l'autorégulation se situe dans le domaine affectif chez l'acteur; d'autre part, si l'acteur (de lui-même ou avec l'aide d'un animateur) se place en mode affectif pour évaluer son efficacité, il est parfois incapable de vivre l'insatisfaction (client chien) qui le conduirait à une autorégulation. Lorsqu'on utilise le test personnel d'efficacité, il semble donc pertinent de se placer en mode cognitif en se demandant si la réaction de l'interlocuteur est celle que l'on attendait, plutôt que de se demander si le comportement observé est satisfaisant. On peut ainsi conclure que tel comportement n'est pas conforme à sa propre visée et lui attribuer le code rouge qui convient. L'accumulation de codes rouges peut alors être notée et fournir à l'acteur l'indice dont il a besoin pour une autorégulation plus poussée. Ainsi, avant de faire du client qui résiste un martien, il faut d'abord attribuer correctement le code rouge qui permet de déceler l'inefficacité; et cela peut se faire même si le client qui résiste n'est pas perçu comme un client chien.

L'animateur qui veut aider un praticien à s'autoréguler a, lui aussi, intérêt à utiliser une question qui invite l'acteur à se placer en mode cognitif plutôt qu'en mode affectif, par exemple : « Qu'est-ce que l'interlocuteur aurait pu dire ou faire pour que l'effet visé se produise ? ». Dans les groupes de recherche, on a pu comparer l'efficacité respective des deux méthodes pour guider l'acteur dans son autorégulation. Dans plusieurs séquences, on a observé que l'acteur attribue un

code rouge au comportement de son interlocuteur plus facilement si on lui demande de comparer l'effet produit à l'effet visé que si on lui demande s'il aime ou non une réplique que l'interlocuteur vient de donner.

## **Conclusion**

Dans une démarche de praxéologie, la notion de résistance est synonyme de comportement rouge, un indice que le procédé qu'on vient d'utiliser n'a pas produit l'effet visé. Lorsqu'on emploie le test personnel d'efficacité, la résistance est une invitation à chercher en soi-même les causes de son inefficacité plutôt que d'attribuer celle-ci à un blocage chez le client. L'acteur est invité à se questionner sur la pertinence de ses stratégies, puis sur le réalisme de ses visées et de ses propres besoins. Le code vert, jaune ou rouge fournit un indice rapide du degré d'efficacité de chaque réplique.

Il ne suffit pas d'un seul comportement rouge de l'interlocuteur pour conclure à l'inefficacité d'une stratégie. Habituellement, l'acteur réagit aux premiers comportements rouges par une autorégulation de niveau I (adaptation de sa stratégie). La notion d'escalade est utilisée pour déterminer le moment où une autorégulation plus poussée s'impose. Au seuil de l'escalade (après trois comportements rouges successifs), le praticien devrait pouvoir conclure que sa stratégie est inappropriée à ce moment précis du dialogue et modifier en conséquence sa visée ou son aspiration pour éviter l'escalade.

Les observations faites dans deux groupes de recherche ont confirmé que la plus grande difficulté que l'on rencontre dans l'utilisation du test personnel d'efficacité est d'ordre affectif, l'acteur ne pouvant renoncer à la satisfaction du besoin qui le conduit à l'escalade. Plusieurs éléments nouveaux résultent de ces observations; on peut les résumer dans les énoncés suivants :

- Plus on retarde à s'autoréguler, plus il devient difficile de le faire.
- La résistance peut devenir un facteur d'efficacité, si l'acteur nomme bien la frustration qu'il vit lorsque l'effet visé ne se produit pas chez son interlocuteur; l'image du client chien symbolise cette expérience de frustration; elle peut conduire à une autorégulation.
- Pour que la troisième boucle d'autorégulation (changement d'aspiration) se produise, il faut d'abord que l'acteur puisse attribuer un code rouge au comportement de son interlocuteur, ce qu'il ne parvient pas toujours à

faire si on l'interroge ou s'il s'interroge lui-même sur son état affectif (satisfait ou non); souvent, le client n'est pas perçu comme un client chien. Pour pallier cette difficulté, les définitions des codes vert, jaune et rouge ont été simplifiées pour donner à l'acteur un indice strictement cognitif de son inefficacité : écart entre l'effet visé et l'effet produit.

- Les métaphores du client chien et du martien ont servi à identifier deux types de motivation chez l'acteur. Le premier, lorsque l'intervenant agit selon le paradigme de l'expertise, est relié à l'impossibilité de satisfaire un besoin de compétence : réaliser quelque chose (niveau II : autovalorisation). Le second, lorsque l'intervenant agit selon le paradigme de l'incertitude, est relié à la satisfaction d'un besoin de cohérence : découvrir (niveau III : autotranscendance).
- Le test personnel qui évalue l'efficacité intrinsèque (présence ou absence chez l'interlocuteur de l'effet visé par l'acteur) est inutilisable si l'acteur privilégie l'évaluation extrinsèque (basée sur le savoir disciplinaire et le facteur G) de son efficacité, préférant se maintenir à l'intérieur du paradigme de l'expertise.

Malgré tous ces éléments nouveaux qui aident les praticiens-chercheurs à comprendre les difficultés qu'ils vivent face à la résistance (comportement rouge) d'un client, le changement de paradigme demeure une entreprise très difficile; plusieurs y aspirent sur le plan théorique, peu y parviennent dans l'action. Cette difficulté ne peut être traitée uniquement sur un plan personnel; on constate en effet que la culture professionnelle valorise beaucoup l'expertise, de sorte que les clients, les payeurs de services professionnels et la majorité des collègues de travail contribuent à maintenir chez le praticien une recherche d'efficacité selon le paradigme de l'expertise. Le message que l'on reçoit est que si l'on a agi selon les règles de l'art et bien appliqué un modèle reconnu dans sa discipline, on ne devrait plus se poser de questions; on devrait attribuer son manque d'efficacité à des facteurs qui échappent à son contrôle. La notion de résistance est alors commode pour rassurer le praticien et l'empêcher de se poser trop de questions sur son manque d'efficacité. Il faudra sans doute plusieurs générations de praticiens-chercheurs avant qu'un client qui résiste ne soit spontanément perçu comme un martien. Pendant ce temps, les partisans du paradigme de l'incertitude auront profité à se créer des groupes de soutien mutuel s'ils veulent apprendre à utiliser la résistance d'un client comme une invitation à s'autoréguler. Il n'y a pas de voie rapide pour un changement de paradigme.

## Références

- Argyris, C. et Schön, D. A. (1974), *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R. et McLain Smith, D. (1985), *Action science*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Bohart, A. C. et Greenberg, L. S. (Édit.) (1997), *Empathy reconsidered : new directions in psychotherapy*. Wahington : American Psychological Association.
- Bohart, A. C. et Tallman, K. (1996), The active client : therapy as self-help, *Journal of Humanistic Psychology*, 36, pp. 7-30.
- Bohart, A. C. et Tallman, K. (1999), *How clients make therapy work : The process of active self-healing*, Wahington; American Psychological Association.
- Cabié, M.-C. et Isebaert, L. (1997), *Pour une thérapie brève : le libre choix du patient comme éthique en psychothérapie*, Ramonville Saint-Agne (Belgique) : Éditions Éres.
- Desruisseaux, P. (1990), *Dictionnaire des expressions québécoises*, Montréal : Bibliothèque québécoise.
- Duncan, B. L. et Miller, S. (2000), *Heroic clientdoing client-centered, outcome-informed therapy*, San Francisco : Jossey Bass.
- Elliott, R. (1996), Are client-centered/experiential therapies effective ? A meta-analysis of outcome research, in Esser, U., Pbast, H. et Speierer, G. W. (Eds.), *The power of the person-centered approach : new challenges – perspectives – answers*. Koln, Germany : GwG Verlag, pp. 125-138.
- Esser, U., Pbast, H. et Speierer, G. W. (Eds.) (1996), *The power of the person-centered approach : new challenges – perspectives – answers*, Koln, Germany : GwG Verlag.
- Gendlin, E. T. (1992), *Focusing : au centre de soi*, Montréal : Le Jour, Actualisation.
- Gendlin, E. T. (1978), *Une théorie du changement de la personnalité*, Montréal : Les Éditions du CIM.
- Kuhn, T. S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris : Flammarion (volume original publié en 1970).
- LeBlanc, J. (2000), *Invitation à participer à une recherche universitaire*, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, Département de psychologie : texte inédit.
- Lietaer, G., Rombauts, J. et Van Balen, R. (Édit.)(1990), *Client-centered and experiential psychotherapy in the nineties*, Leuven, Belgium : Leuven University Press.
- Mahoney, M. J. et Thoresen, C. E. (1974), *Self-Control : power to the person*, Monterey, Ca. : Brooks/Cole.
- Maslow, A.H. (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Paris : Fayard.

- Masterpasqua, F. et Perna, P. A. (Édit.). (1997), *The Psychological meaning of chaos*, Washington : American Psychological Association.
- O'Hanlon, W. H. et Weiner-Davis, M. (1995), *L'orientation vers les solutions, une approche nouvelle en psychothérapie*, Bruxelles : Édition SATAS.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C. et Diclemente, C. C. (1994), *Changing for good*, New York : Avon Books.
- Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner : how professionals think in action*, New York : Basic Books.
- Shazer, S. de (1996), *Différence*, Bruxelles : Le Germer, SATAS.
- Shazer, S. de (1984), The death of resistance, *Family Process*, 23 (1), pp. 11-17, 20-21.
- St-Arnaud, Y. (2001a), *Relation d'aide et psychothérapie : le changement personnel assisté*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- St-Arnaud, Y. (2001b), La réflexion-dans-l'action, un changement de paradigme, *Recherche et formation*, (36), 17-27.
- St-Arnaud, Y. (1999a), *Le changement assisté : les compétences de l'intervenant en relations humaines*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- St-Arnaud, Y. (1999b), Trente-cinq ans d'ignorance créatrice, *Revue québécoise de psychologie*, 20 (2), pp. 97-117.
- St-Arnaud, Y. (1995), *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*, Montréal : P.U.M.
- St-Arnaud, Y. (1992), *Connaître par l'action*, Montréal : P.U.M.
- St-Arnaud, Y. (1983), *Devenir autonome*, Montréal : Le Jour, Editeur.
- Tallman, K. et Bohart, A (1999), The client as common factor : Clients as self-healers, in Hubble, M. A, Duncan, B. L. et Miller, S. (Édit.), *The heart and soul of change : the role of common factors in psychotherapy, medicine and human services*, Washington : American Psychological Association, pp. 191-131.