



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

Présentation des fondateurs de Palo Alto, fondateurs des thérapies brèves orientées solutions.

L'école de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche réunissant des anthropologues, des psychologues, des thérapeutes ayant pris le nom de la ville de Palo Alto en Californie, à partir de 1950. Le centre de ce croisement intellectuel fut constitué par les apports de Gregory Bateson (1904 – 1980). Bien qu'il ne fût pas membre de cette fameuse école, il y joua un rôle essentiel :

Gregory Bateson, né en Angleterre est anthropologue. Il poursuit des études de sciences naturelles avant de se tourner vers l'ethnologie mais aussi, plus tard, vers la psychologie sociale, la psychiatrie, les sciences politiques et la communication. En 1942, au cours d'un colloque, il découvre la démarche systémique. C'est là qu'il s'entoure alors de **chercheurs venant de disciplines différentes et constitue le groupe de Palo Alto**. Gregory Bateson développe avec Jay Haley, John Weakland et Don Jackson la théorie de la « double contrainte ». En 1956, il publie, avec l'équipe, cette célèbre théorie, à savoir l'identification **d'une communication paradoxale comportant des messages contradictoires**. C'est aussi lui qui est à l'origine de l'élaboration des niveaux de conscience, outil systémique très puissant.

Paul Watzlawick est une figure de proue de l'École de Palo-Alto. Il en est considéré comme le chef de file. Né en Autriche en 1921, il obtient un doctorat de philologie moderne et de philosophie en 1949 à l'Université de Venise. De 1950 à 1954, il travaille à l'institut de psychologie analytique C.G.Jung, à Zurich, et y obtient un diplôme d'analyste. De 1957 à 1960, il enseigne la psychothérapie à l'université d'El Salvador, au Salvador. Depuis 1960, il est chercheur au Mental Research Institute de Palo Alto (Californie) créée en 1958, par l'un des chercheurs, Don Jackson. Le projet est d'appliquer à la psychothérapie, les découvertes du groupe Palo Alto sur la communication.

En 1967, le Brief Therapy Centre (BTC) ou « Centre de Thérapie Brève » est créé au sein du MRI. Le modèle de la « thérapie brève » y sera développé au départ d'une recherche qui voulait préciser et systématiser les conditions qui conduisent les personnes à changer.

Depuis lors, le modèle de "thérapie brève de Palo Alto" a séduit un nombre grandissant de thérapeutes de par le monde, son succès s'est appuyé sur son efficacité à résoudre les problèmes humains les plus variés. Et son champ d'application s'est rapidement étendu à des domaines divers et parfois éloignés des "problèmes individuels" comme les organisations.

Soulignons également **combien Milton Erickson (1902-1980) eut une influence considérable dans ce dispositif de chercheurs et de praticiens. Médecin et psychologue, directeur de recherche et**



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

professeur d'université, Erickson était un thérapeute de renommée mondiale. Il a réinventé la pratique de l'hypnose et lui a donné ses lettres de noblesse.

« Milton Erickson constituait à lui seul une école unique en son genre » dira l'un de ses disciples, Jay Haley.

Les auteurs de Palo Alto soutiennent leurs idées et défendent les postulats suivants :

- La connaissance humaine est dominée par le fait que nos perceptions et nos idées reflètent la réalité.

Toute réalité est toujours inventée et l'on construit soi-même sa propre réalité.

- Seules comptent les représentations que font les individus et il est totalement fait abstraction de la réalité qui n'est que création de l'individu.

- Cette vision est souvent négligée et les gens oublient que ce n'est qu'une perception commune et non pas un réel objectif : « Nous créons un réel et oublions ensuite que c'est notre création ». La difficulté de voir les choses autrement et de changer de perception fait perdurer les problèmes.

Ainsi, pour être pertinent, le changement se doit d'agir sur cette construction de la réalité.

Appliquer des techniques de changement (du type 2) signifie s'attaquer à la situation ici-maintenant. Ces techniques s'occupent des effets et non des causes supposées ; par conséquent, la question capitale est quoi ? Et non pourquoi (Le passé des choses) ?

Même si la question : pourquoi ? à un rôle important, il n'est pas nécessaire d'avoir réponse à cette question pour provoquer le changement espéré.

Françoise Kourilsky, Docteur en psychologie, diplômée de Sciences Po, experte en conduite du changement, décrit dans son ouvrage « Du désir au plaisir de changer » que le changement découle d'une nouvelle lecture de la réalité ; or nos tournures traditionnelles de pensées sont largement à l'origine de nos difficultés notamment à générer du changement.

En premier lieu la conduite du changement nécessite donc de penser différemment pour interagir avec de meilleurs résultats.

Elle explique : « Il n'y a pas de vérité dans le fonctionnement humain, cela va très loin. **Décréter le changement, c'est déjà mettre en place l'immobilisme ; parce qu'en décrétant le changement, en disant à quelqu'un qu'il faut changer, cela signifie que comme il est, il n'est pas convenable. Dès l'instant où un système humain se sent disqualifié et dévalorisé, il met en place de la résistance et là on ne peut plus rien faire. Les résistances, selon qu'on les combat ou qu'on les utilise deviendront des entraves au changement où les forces motrices de celui-ci.**

En luttant contre un défaut humain, en se bagarrant avec "lui", ce défaut sera toujours plus



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

fort que “nous”. C'est ça l'écologie des systèmes ; mais si l'on comprend que ce défaut abrite aussi une compétence et un talent et si l'être humain apprend à utiliser cette compétence ou ce talent dans un autre contexte, ce défaut se verra transformé dans une nouvelle ressource. **Conduire le changement c'est apprendre à transformer : “Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme”...**

Conduire le changement c'est apprendre à transformer ce qui au départ paraît comme quelque chose de mauvais, de nuisible.

C'est ainsi qu'elle reprend, toujours dans « Du désir au plaisir de changer » les travaux réalisés par l'équipe de Palo Alto. Ceux-là même que nous retrouvons dans l'ouvrage « Changements Paradoxes et Psychothérapie » écrit par Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch.

C'est à Gregory Bateson que revient le mérite d'avoir apporté des éléments déterminants pour la compréhension du processus de changement.

En effet, il distingue 2 types de changements dans les systèmes humains : le changement 1 et le changement 2.

Le changement de type 1 prend place à l'intérieur du système. Il s'obtient par l'application du contraire, ses interactions ne modifient pas la structure et il ne donne pas les résultats escomptés.

Le changement de type 2, quant à lui, consiste à modifier la norme elle-même. Il provient nécessairement de l'extérieur du système parce que celui-ci ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement.

Les changements de type 2 sont nécessaires lorsque les changements de type 1 ne permettent plus au système de maintenir son équilibre. Lorsque les résistances au changement se font de plus en plus fortes, seul un changement de la nature du changement est susceptible de provoquer les évolutions attendues.

En matière d'accompagnement à la conduite du changement, lorsqu'un client demande une aide, c'est que généralement la façon dont il s'y est pris, n'a pas produit le résultat attendu. En l'interrogeant, sur les résultats visés et la façon dont il s'y est pris jusqu'à présent, nous avons une bonne indication sur le type de changement engagé. Alors il est possible, progressivement d'amener le client plus facilement vers un changement de type 2, adapté à son contexte.

Il n'est de véritable changement que de type 2.

Au quotidien chaque individu opère des changements de type 1 afin de maintenir un niveau de qualité de relation satisfaisant avec son environnement. Ces changements de type 1 sont des évolutions, des



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Séward – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

adaptations naturelles ou de simples régulations de son mode de relation avec son environnement. Chaque fois qu'un changement pose problème c'est parce qu'il faut réaliser un changement de type 2 en regard de la situation à considérer.

Prendre en compte l'existence de ces 2 types différents de changement, recadre de façon positive les résistances au changement comme un indicateur de la nécessité de changer le changement. **Face à une situation bloquée, c'est une bonne manière d'élargir la recherche de solutions à des approches radicalement différentes pour éviter de faire "toujours plus de la même chose".**

Alors que le changement 1 semble toujours reposer sur le bon sens, le changement 2 paraît bizarre, inattendu, contraire au bon sens. Le recours à des techniques de changement 2 dégage la situation du piège générateur de paradoxes que crée la réflexivité de la tentative de solution. Il place la situation dans un nouveau cadre logique immédiatement supérieur.

Nous verrons comment « **Le recadrage** » (entre autres) apparaît ainsi comme l'une des **techniques du changement 2** : pour voir les faits autrement et ainsi modifier leur signification.

Nous verrons également que pour la mise en œuvre d'un changement 2, cela implique nécessairement un processus d'apprentissage lequel portera sur un changement de prémisses, d'attitudes mentales qui produiront en retour un changement dans le système ; car si nous sommes ce que nous avons appris, nous pouvons évoluer en apprenant encore et toujours, et surtout en pratiquant ce que nous avons nouvellement appris.

Tout changement résulte donc soit de l'acquisition de connaissances nouvelles soit d'une reconstruction de la réalité.

Là encore, **Bateson a mis en lumière comment s'opère l'apprentissage**. Ses apports se sont révélés très utiles aux praticiens de la thérapie brève pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies susceptibles de favoriser le changement. Il distingue plusieurs niveaux d'apprentissage.

1 -2 Le chemin du changement

a) Les trois niveaux d'apprentissage selon Bateson - Le niveau 0

Le niveau 0 de l'apprentissage correspond à l'arc réflexe et désigne tous les cas où un même stimulus provoque systématiquement une même réponse ; par exemple : le mouvement qui nous fait instinctivement retirer notre main d'une source de chaleur trop vive.



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

Le niveau 1

Le niveau 1 fait référence au conditionnement ; il évoque la célèbre histoire du chien de Pavlov.

L'apprentissage 1 correspond à un changement dans l'apprentissage 0 : en effet le chien qui n'avait pas le réflexe instinctif de saliver au coup de sonnette, va apprendre à saliver lorsque la sonnette tinte et si le contexte du coup de sonnette ne change pas le chien lui a appris à modifier une fois pour toutes sa réponse lorsqu'il l'entendra.

Le niveau 2

Au niveau 2 de l'apprentissage, il n'y a plus simplement apprentissage d'une réponse systématique à un stimulus, mais transfert du même apprentissage à d'autres contextes. Le sujet apprend à apprendre. Il est capable de transposer ce qu'il a appris. Par exemple, si j'ai appris à conduire une voiture, je peux par la suite conduire n'importe laquelle.

Le niveau 3 (l'accès au changement profond) celui qui nous intéresse en psychothérapie

Atteindre l'apprentissage 3 relève du domaine de la psychothérapie du développement personnel et de la conduite du changement. En effet seul l'apprentissage 3 permet à un individu d'accéder au niveau 2 de changement alors que l'apprentissage 2 au contraire maintient le système en l'état en renforçant son homéostasie. L'apprentissage 3 consiste à modifier les prémisses qui ont gouverné les apprentissages de type 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats. Selon Bateson, l'individu a besoin d'accéder au niveau 3 d'apprentissage lorsque des contradictions, des inadéquations, des souffrances et des blocages ont été engendrés par des apprentissages de niveau 2. Ainsi lorsque les apprentissages de niveau 2 deviennent inopérants pour l'individu, sources d'enfermement, d'échecs et d'insatisfactions, celui-ci a besoin d'apprendre à changer ses habitudes acquises par l'apprentissage 2, c'est-à-dire à réorienter ses comportements dans des contextes plus appropriés. Par exemple, si un individu se comporte de manière agressive dans tous les contextes où il est contrarié, et si son agressivité systématique lui porte préjudice, alors il a besoin de passer à un apprentissage de type 3. Celui-ci consistera à lui permettre de limiter l'usage de son agressivité aux situations où celle-ci s'avère pertinente : savoir être agressif est utile dans certains cas. Mais la mise en œuvre de l'apprentissage 3 par lui-même est beaucoup plus délicate car elle relève d'une réinterprétation de la réalité et non de l'effort de la volonté. En effet lorsqu'un apprentissage de niveau 3 s'est accompli chez un individu, il s'est produit spontanément, involontairement, intuitivement. Le plus souvent il résulte d'un événement si important dans la vie de celui-ci qu'il génère simultanément un changement automatique de sa vision du monde.



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

L'apprentissage 3 s'accompagne nécessairement d'une redéfinition de soi-même et en conséquence de ceux impliqués dans la situation interactionnelle problématique.

L'apprentissage 3 résulte donc d'une nouvelle construction de la réalité, il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu générera d'autres réponses plus appropriées.

Pour Palo Alto, il y a donc 2 ordres de réalité.

La réalité de premier ordre et la réalité de second ordre : la réalité « vraie », et celle que nous percevons.

Un exemple : je suis au musée en train de regarder un tableau de Magritte intitulé « Ceci n'est pas une pipe ». Ce tableau est bien réel, Magritte l'a peint, il est en face de moi, tout le monde peut le voir ; donc pas de doute possible : ce tableau est réel. Ça, c'est la réalité de premier ordre, c'est-à-dire les informations que mes sens me donnent. Ça se complique quand il s'agit de savoir ce que je vois : est-ce une nature morte ? Une pipe ? Un tableau ? Le symbole d'un fumeur ? Tout cela à la fois, évidemment. Chacun de nous va voir des choses différentes, selon son cadre de référence. C'est la réalité de second ordre, le sens que nous donnons aux faits, l'interprétation que nous faisons des événements.

Les systémiciens ont une expression, qui leur vient de la linguistique, pour désigner ces deux ordres de réalité : « La carte n'est pas le territoire. » La représentation que nous nous faisons du monde réel n'est pas ce monde réel. Cela ne signifie pas que ce réel (la réalité de premier ordre) n'existe pas : simplement, parmi la multitude de significations possibles, nous sommes forcés de sélectionner, de donner un sens aux choses (la réalité de second ordre).

b) Le cadre de référence

Voyons plus en détail ce qu'est le cadre de référence. Je commencerai par parler du cadre de référence avec cet extrait du film « L'Honneur d'un capitaine ». Celui-ci raconte que de jeunes soldats français patrouillant en montagne demandèrent un jour par radio à leur officier ce qu'il fallait faire d'un prisonnier. **« Descendez-le », dit le capitaine, pensant que sa troupe allait le ramener dans la vallée. Il entendit alors un coup de feu. Cela introduit bien la notion de cadre de référence qui désigne les lunettes avec lesquelles nous regardons le réel.**

Les « lunettes » dont il est question ici ne désignent évidemment pas celles que l'on porte sur le nez, mais celles que nous avons dans la tête, et qui nous font voir le réel d'une façon.



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

Il faut distinguer ici deux notions, le réel et la réalité :

- le réel est tout ce qui nous entoure, avec sa diversité infinie ;
- la réalité est ce que l'on en voit, ce que l'on en comprend, ce que l'on en retient ;
- elle est le résultat de notre invention, de notre construction mentale plus ou moins porteuse de perspectives ou d'impasses.

Dès lors puisque toute réalité est le résultat d'une construction de l'esprit, il est nécessaire d'inviter nos interlocuteurs à percevoir et à construire différemment leur réalité pour qu'ils en tirent plus de possibilités d'action et plus de lieux de satisfaction. **Pour le thérapeute, il s'agira d'apprendre aux patients à changer de lunettes pour changer leurs perceptions de la réalité afin de les amener à réagir différemment.**

L'on comprend donc que l'individu ne perçoit pas "la" réalité mais "une" réalité parmi d'autres, celle qui nous est perceptible dans la vision du monde qui nous est propre, mais celle-ci n'est qu'une possibilité parmi d'autres. « Nous butons souvent sur des problèmes par le fait même que nous nous enfermons dans une seule lecture limitante de la réalité et dans un seul langage pour l'appréhender.

La réalité telle que nous la concevons, n'a pas d'existence propre. Elle est le produit de notre structure nerveuse. Nous parlons là de processus cognitifs et de construction de la réalité. **A savoir, ce sont nos opérations mentales qui influencent nos perceptions, nos émotions et nos comportements qui les influencent en retour. Ce sont ces mêmes processus cognitifs avec lesquels nous appréhendons la réalité qui sont susceptibles de construire nos problèmes.**

Cette illustration classique qui représente une vieille femme... Elle a son œil gauche au centre et présente le côté droit de son visage. Elle a une bouche en biseau située en bas de l'image. Le menton est enfoncé dans le manteau et elle a un fichu sur la tête... Mais c'est aussi une jeune femme élégante.

Elle se présente de trois quarts arrière et a un mince bandeau noir autour du cou. Son oreille droite est au centre de l'image. Sur la gauche de l'image, on devine un sourcil. Moi, je vois d'abord la jeune. Entraînons-nous à passer de l'une à l'autre. Ce n'est pas évident. Nous devons ajuster notre perception chaque fois que nous passons de l'une à l'autre. Mais le plus intéressant, c'est l'impossibilité de voir les deux perceptions au même instant : elles sont exclusives l'une de l'autre, irréductiblement différentes. On ne peut pas en même temps voir la jeune et la vieille, il faut danser entre les deux.

C'est l'exercice mental permanent auquel se livre le thérapeute. Lui et son patient ont le plus souvent une perception différente du problème posé, comme si l'un voyait la jeune femme tandis que l'autre voyait la vieille. Il faut sans cesse renoncer à son savoir pour redécouvrir, accepter l'inattendu, le hors-norme...



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

On le sait, **notre rôle de thérapeute n'est généralement pas d'apporter solutions, conseils, méthodes ou mises en garde ; plutôt d'écouter, questionner, interpréter, reformuler, émettre des hypothèses et suggestions et c'est tout.** C'est par la formulation de ses difficultés à un tiers que le patient élabore les réponses à ses solutions.

c) Le recadrage

« Les choses ne changent pas, change ta façon de les voir, cela suffit » – Lao Tseu

Recadrer, c'est proposer au client un autre cadre de référence. En termes plus précis, Watzlawick écrit que **recadrer, c'est « changer le point de vue perceptuel, conceptuel et/ou émotionnel dans lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux faits concrets et va en changer »** il ne s'agit pas de dire au patient : « Vous pensez que les choses sont comme ci, mais vous avez tort. Elles sont en fait comme ça ». Il s'agit de le convaincre qu'il existe d'autres façons de voir et de sentir les choses.

Notons plusieurs types de recadrages :

- recadrer le point de vue (montrer à l'interlocuteur qu'il y en a d'autres que le sien) ;
- recadrer le comportement (souligner l'intention positive de ce comportement) ;
- recadrer le sens (indiquer qu'il peut y avoir une autre signification, supposition et interprétation).

Offrir un recadrage au patient n'est intéressant que si le nouveau cadre a plus de sens pour lui, s'il le libère d'un handicap ou s'il le trouve plus efficace. Il doit à la fois être suffisamment relié au cadre ancien pour être compréhensible, et suffisamment différent pour intéresser le client.

Le recadrage ne vise pas, bien évidemment la vérité mais l'efficacité d'un autre point de vue.

Il permet de sortir de l'enfermement d'un cadre non opérationnel et fait découvrir des possibilités qui ne pouvaient être envisagées dans la précédente manière d'éclairer la réalité. Soulignons l'importance que le recadrage doit être non contradictoire avec la vision du monde de la personne, il doit être compatible avec son système de valeurs et ses attentes. En d'autres termes, il doit respecter l'écologie de notre patient tout en provoquant chez lui l'étonnement et la motivation suffisants pour changer.

1 - 3 – Sur le chemin des obstacles

a) Transition et deuil

« Un changement, c'est un déménagement, un nouveau travail, la naissance d'un enfant, l'arrivée d'un nouveau supérieur hiérarchique, ou encore une opération de fusion... Bref, le terme "changement"



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

désigne une réalité concrète, objective. En revanche, le terme “transition” désigne une réalité psychologique, subjective. Il ne s’applique pas aux événements extérieurs, mais aux adaptations internes que ces événements impliquent. Un changement ne prend réellement que s’il est intégré par l’individu grâce à une transition. Or, notre société parle beaucoup de changement, mais rarement de transition. C’est regrettable, car nombre de nos problèmes s’expliquent par une transition ratée. »

Beaucoup de changements échouent car on démarre par ce qu’ils ont de nouveau : la nouvelle maison, la nouvelle vie à deux et à trois avec l’arrivée d’un enfant, la nouvelle organisation, la nouvelle stratégie, la nouvelle implantation, le nouveau site, etc. Or, changer, c’est d’abord abandonner, laisser, renoncer. On sait depuis Elisabeth Kübler-Ross que le changement prend souvent la forme d’un deuil en tout cas dans les premiers moments ; deuil de ce qu’il faut abandonner : organisation, pratiques de travail, équipe, croyances, lieu...

Durant un changement, les personnes vont suivre une multitude de deuils, plus ou moins nombreux, plus ou moins profonds en fonction de l’ampleur de ce qu’elles doivent laisser. L’apport de William Bridges est d’avoir proposé un modèle de changement, simple, qui intègre ces données. Si tant de changements échouent, ou se passent dans la douleur, c’est qu’on ne démarre pas au bon endroit : au lieu de démarrer par ce qui est nouveau, il faut d’abord acter d’une fin. Passer d’un état à un autre est un processus en 3 étapes :

- la fin de l’ancienne phase, de l’ancienne configuration dans laquelle se trouve l’individu, autrement dit le deuil d’une situation existante, qui a constitué le cadre d’action ou de référence principal de la personne, parfois pendant une longue période ;
- une zone neutre, la phase de transition proprement dite, espace-temps incertain, anxiogène, dans lequel la personne « flotte ». Elle a perdu ses anciens repères, et n’en a pas encore construit de nouveaux. Le délai de cette phase de transition va beaucoup dépendre de la qualité de l’accompagnement ;
- enfin, le nouveau départ, permettant de rebondir et de reconstruire.

Toute transition passe par ces trois étapes. « **Pour devenir autre chose, il faut d’abord cesser d’être ce que l’on est. Pour découvrir une nouvelle façon de faire, il faut d’abord renoncer à l’ancienne. Pour adopter une nouvelle attitude, il faut abandonner la précédente.** » Il faut donc démarrer par la fin, et non par le début. Les gens prennent de nouveaux départs uniquement s’ils ont préalablement acté une fin et s’ils ont passé un certain temps dans la zone neutre.

b) Les résistances aux changements

Le patient sait qu’il a un problème à résoudre. Il est volontaire, sincèrement volontaire. Mais il



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

renâcle intérieurement (voire inconsciemment) devant le changement qui serait nécessaire pour arriver à ce qu'il veut vraiment. « Aidez-moi à ne pas changer ! » dit-il en fait au thérapeute. Cette résistance va se manifester sous diverses questions difficiles qu'il pose en séance ; elles traduisent la difficulté que le patient éprouve à changer.

C'est en changeant les croyances ancrées en soi que l'on change forcément d'attitude. On peut considérer le changement comme une menace, et s'y opposer. Ou bien considérer la nouveauté comme une chance à saisir, et donc y adhérer. C'est une simple question de choix. **De nouvelles convictions n'induisent-elles pas de nouveaux comportements ?**

La projection mentale – avec force détails – permet un avenir meilleur, bien meilleur. En revoyant les erreurs commises, la plupart des individus en tirent de précieux enseignements qui servent pour l'avenir.

Le plus gros obstacle au changement ne se trouve-t-il pas en chacun ? **Les choses ne peuvent-elles pas s'améliorer lorsque l'on change soi-même ?**

N'y a-t-il pas en chacun de nous cette dualité du changement, ces deux intériorités qui s'affrontent : la partie « lumineuse » désireuse de changer et cette deuxième partie, plus « sombre » gouvernée par la peur et paralysante (parfois) ? Notons cependant que **la peur a parfois du bon, notamment lorsqu'elle nous préserve du danger.**

L'on se rend compte que la plupart de nos angoisses sont irrationnelles et peuvent empêcher de procéder rapidement aux ajustements nécessaires. Bien que l'on trouve le changement détestable sur le moment, reconnaissons que bien souvent celui-ci est en fait un cadeau déguisé, une formidable opportunité pour trouver un meilleur avenir ; une découverte de nouveaux talents.

Les dissonances cognitives sont également à l'origine de nos résistances. La phase de résistance va s'exprimer dans le déni. Le cycle étant le suivant : la sidération puis le déni, la colère et l'acceptation qui produit le changement. C'est cela que l'on appelle la phase de Dissonance cognitive.

Ex : une personne part de chez elle le matin avec sa vision du monde, son système, ses valeurs, ses croyances et l'environnement ne correspond plus du tout au quotidien de la personne (ex déviation de route), il y a un changement dans l'environnement, c'est à ce moment-là que la vision du monde de cette personne n'arrive plus à coller avec sa réalité ; Cette personne rentre alors en phase de dissonance cognitive, elle n'a plus les capacités pour expliquer son environnement.

Résister au changement devient une façon de conserver ce qui a été acquis durant la période précédente. Les périodes inquiètes génèrent davantage de résistances au changement que les périodes optimistes. Des



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

études montrent qu'un changement d'opinion consomme de l'énergie psychique. Le changement – de point de vue, de cadre de référence, d'opinion, etc. – représente une surconsommation psychique. La résistance au changement devient donc une façon d'économiser ses forces mentales. N'importe quelle discussion de comptoir ou de famille illustre le fait que nous cherchons plus souvent à protéger nos opinions qu'à véritablement écouter celles des autres, qui pourraient entraîner une modification des nôtres. La seconde option est plus « fatigante ». La résistance est le comportement adopté par un système lorsqu'il se sent remis en cause. Le corps humain résiste au changement de température externe en transpirant (lorsqu'il fait chaud) ou en réclamant des vêtements supplémentaires (dans le cas contraire). Une société se défend lorsqu'elle se sent agressée : grève, bouc émissaire, révolte, etc.

Ce principe, appelé « homéostasie », montre que, loin d'être le conservatisme dénoncé par la vision morale, la résistance est un principe plutôt sain de défense et de survie.

Nous avons tendance dans notre vision occidentale à envisager les résistances, les objections et les oppositions comme des freins et des obstacles à combattre. Cette vision dramatiquement partielle et limitante des résistances contribue largement à bloquer les processus de changement. Ne cherchons plus à les éliminer mais employons-nous à les détecter et à mobiliser les forces cachées qu'elles représentent, ou encore à les utiliser pour qu'elles se transforment.

1.4 Sur le chemin de la conduite du changement

**« La folie est de toujours se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent »
- Edna Wolf**

a) Toujours plus de la même chose ou quand le problème c'est la solution

Adopter le « toujours plus de la même chose » de Palo Alto, c'est se donner les moyens de repérer les stratégies de changement qui échouent, et éviter leur répétition stérile. Cette expression qui désigne ces fois-là, ces fois où, malgré leur échec avéré, patent, nous persistons à utiliser des stratégies que nous voyons ne pas marcher. Pourquoi persistons-nous alors ? Parce que nous sommes persuadés que notre échec ne vient pas du caractère inadapté de notre solution, mais, au contraire, de ce que nous ne l'appliquons pas suffisamment. «Donc, plus nous échouons, plus nous insistons». Non seulement le changement opéré n'aboutit pas au résultat escompté, mais il empire constamment la situation. Cette voie de « plus de la même chose » peut même créer un problème qui n'existe pas. C'est cet engrenage qui fait dire à Palo Alto que, dans certaines situations bloquées, « le problème, c'est la solution » car la solution utilisée finit par devenir le problème.



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

ex : *Dans un couple, Madame est mécontente, car Monsieur rentre tard et n'est jamais là pour s'occuper des enfants ; Monsieur rentre tard, car dès qu'il rentre il se fait sermonner. La solution tentée par chacun, c'est d'essayer de faire changer l'autre : que Monsieur rentre plus tôt (tentative de Madame), que Madame soit accueillante (tentative de Monsieur). Aucun des deux ne voit que ce qui pose un problème au niveau du couple n'est pas le comportement de l'un ou de l'autre, mais le comportement **de l'un et de l'autre** : plus Madame veut faire changer Monsieur, moins celui-ci change ; plus Monsieur voudrait que Madame change, moins celle-ci s'exécute. Leur relation fait « système », et c'est le système qui pose problème et s'auto renforce. Au bout d'un certain temps, les tentatives de solutions de chacun renforcent le problème.*

Ainsi, en agissant avec « plus de la même chose » la situation est aggravée. Une illustration de ce point est ce couple qui s'efforce de chercher l'utopie du bonheur conjugal, mais, forcé de constater le contraire, fini par remettre en cause leur relation par un raisonnement du genre : puisqu'on ne trouve pas ce bonheur alors notre couple est mal construit. La solution est le problème. La situation est aggravée.

La solution originelle de Palo Alto consiste simplement à tenter autre chose. Si la solution logique ne fonctionne pas, pourquoi ne pas essayer une solution illogique, c'est-à-dire le paradoxe ? Si le bon sens renforce le problème, peut-être que son opposé, le paradoxe, apportera des solutions qui fonctionnent. C'est ainsi que l'école de Palo Alto est devenue célèbre, en proposant des interventions paradoxales. A savoir, conseiller :

- A un insomniaque de se forcer à s'empêcher de dormir
- A un couple qui se dispute régulièrement de se disputer à une heure fixe, et seulement à cette heure-là
- A un boulimique de manger non pas une part de gâteau, mais cinq
- A un dépressif de démarrer sa journée en écrivant tout ce qui va lui arriver de pire dans la journée.

Autre solution possible : là où Palo Alto cherchait à repérer les stratégies répétitives pour ne pas les reproduire, **Steve de Shazer a cherché, au contraire, à « faire toujours plus de la même chose », mais cette fois toujours plus de ce qui marche.**



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

C'est ainsi qu'est née l'orientation solutions qui fonctionne selon le principe inverse "De Toujours plus de la même chose".

b) L'orientation solutions

L'orientation solutions est une des approches les plus innovantes – et les plus simples – de ces dernières décennies. Une large part des principes sur lesquels reposent nos éducations présuppose que c'est par la correction de nos « défauts », de nos « points faibles » et d'une façon générale, de la résolution des « problèmes » et des « dysfonctionnements » que l'on avance, que l'on change, que l'on progresse. Quel est « ce besoin que nous avons toujours de chercher ce qui ne va pas, au lieu de s'intéresser à ce qui fonctionne ».

Chacun a déjà pu expérimenter le fait que connaître la cause d'un problème ne l'aidait pas forcément à le résoudre : « Je fume, je mange, je bois... car je suis stressé. Très bien. Et alors ? »

L'on a vu que l'un des préceptes de Palo Alto est que « le problème, c'est la solution ». Au bout d'un certain nombre de tentatives infructueuses, la solution essayée non seulement ne résout pas le problème, mais finit même par devenir le problème.

L'approche orientée vers les solutions inverse ce postulat. Pour elle, « le problème, c'est le problème » : à force de l'éclairer, on finit par ne plus voir que lui. Plus le problème est mis en lumière, plus il existe, prend de l'ampleur... et devient difficile à résoudre. L'orientation solutions se propose donc de se centrer sur les solutions, en orientant son questionnement dans deux directions : d'une part vers les exceptions, c'est-à-dire les moments où le problème est absent (ou moins présent). Cela consiste à :

- allumer d'autres lampadaires, pour attirer l'attention du client sur d'autres zones de lumière, celles où, justement, il va bien ; d'autre part, vers les ressources de la personne.

Pour ce faire, deux séries de questions :

- La question miracle de De Shazer, le pouvoir de la question miracle : Imaginez qu'une nuit, pendant que vous êtes endormi, il y ait un miracle et que ce problème se trouve résolu.

Comment le sauriez-vous ? Qu'est-ce qui serait différent ? Comment votre entourage le saurait-il, sans que vous lui disiez le moindre mot à ce propos ? La question miracle vise à faire émerger ce qui pourrait ressembler à une solution.

- Intérêt de la question miracle : On entre dans la résolution du problème. Le sujet donne les ingrédients, décrit le processus du changement. La question ouvre le champ des possibilités.



TOUS ATYPIQUES

Léda Pavlouchenko

Psychothérapeute – adultes, adolescents, enfants
31 rue Pierre Sépard – 75 009 Paris – 06 28 21 00 86

La projection dans le miracle accompli va permettre d'amplifier certains aspects de la détermination d'objectif : « En quoi est-ce important pour vous ? ». Peu importe que l'objectif soit important pour le thérapeute, il doit l'être en revanche pour son patient. Cette importance animera la volonté de changer, d'évoluer et de mettre en place de nouvelles solutions.

- La question des exceptions : Le thérapeute oriente ses questionnements pour que le patient cherche les moments où le problème n'existe pas, ou est moins fort. L'idée est que le patient progressivement, identifie des ressources, des capacités qu'il a déjà utilisées mais dont, momentanément, il a perdu l'accès. Il s'agit dans une lignée inversée de Palo Alto, d'inciter le client à faire « toujours plus de ce qui marche », toujours plus de ce qu'il fait quand le problème n'est pas là (ou est moins aigu). Atténuer l'idée qu'il y a un problème. Faire naître chez le patient l'idée qu'il a les aptitudes pour résoudre son problème. Ce recadrage est nécessaire pour qu'il ne se colle pas d'étiquette auto-invalidante qui contribuerait à lui enlever ses ressources et à lui faire perdre de vue que, dans certaines situations, il n'est/n'a pas ce problème. Le patient doit sentir un décalage entre sa vision et celle de son thérapeute, cette dernière devant fournir une image alternative de la situation.

Nous avons vu à travers cette partie à quel point le regard que l'on porte sur le monde, sur notre monde, que l'interprétation que nous donnons aux événements de la vie, peut nous limiter et faire en sorte – parfois – que nous nous sentions “diminués” face à une situation donnée.

Cette situation, qu'elle soit professionnelle, personnelle, relationnelle nous donne le sentiment d'être bloqués et par la même, nous empêche d'avancer, d'évoluer, tout simplement de changer.

Alors, bien que nous ayons exploré le chemin menant à la conduite du changement, bien que nous connaissions quelques-uns des outils permettant d'agir différemment, de changer ; retenons le rôle majeur que peuvent jouer nos croyances. Ont-elles réellement le pouvoir de ralentir nos ambitions et nous empêcher de changer ? *Cf dossier sur les croyances dans le blog*