

ANNEXE 7

LE CHANGEMENT ET LES MÉCANISMES D'AUTOPROTECTION

La vie confronte fréquemment l'individu au changement. La cliente ou le client qui entreprend une démarche d'aide à l'emploi ou d'amélioration d'employabilité ne fait pas exception et sa demande d'aide origine d'un changement personnel ou professionnel, désiré ou non, qui nécessite un ajustement. Cette évolution dans sa situation implique pour la cliente ou le client des changements de perception, d'attitude et de comportement; on parle donc ici de changement psychologique.

Le changement psychologique comporte toujours des risques pour l'individu. La peur de l'inconnu, de la souffrance ou de la difficulté l'amène souvent à se protéger du changement malgré son besoin inné d'évoluer. Plus le changement touche à l'identité de la personne et à ses processus centraux (ou internes), comme la perception qu'elle a d'elle-même et des autres, ses valeurs, ses croyances, plus elle est susceptible d'avoir peur et de se protéger. Elle cherche ainsi à préserver sa cohésion interne, c'est-à-dire à garder ensemble toutes les pièces de son puzzle personnel.

Dans l'optique de l'Approche d'intervention, la connaissance du phénomène d'autoprotection est un outil essentiel pour l'agente ou l'agent qui reçoit des personnes en changement. Dans un premier temps, l'étude du phénomène d'autoprotection permet de comprendre que l'individu n'agit pas de façon résistante par mauvaise volonté, mais qu'il est plutôt soumis à un phénomène naturel qui reflète la complexité de chacun. Dans un deuxième temps, l'étude des comportements d'autoprotection guide le choix des interventions à réaliser auprès de la cliente ou du client. L'individu, adéquatement soutenu, peut ainsi persévérer dans son évolution à travers le changement.

1 Le changement psychologique

Le changement est un processus qui s'échelonne dans le temps et s'insère dans le cheminement de vie de chaque individu. C'est donc un processus très personnel, fait de bonds et de plateaux, qui peut s'avérer difficile et exigeant. L'instantanéité de la baguette magique ne s'inscrit malheureusement pas dans le changement.

Le changement est un processus d'apprentissage et comme tout apprentissage, il alterne entre des périodes de contrôle et de lâcher prise. La cliente ou le client en changement peut souffrir d'une inflation de contrôle, c'est-à-dire qu'elle ou il résiste à intégrer de nouvelles données dans sa

compréhension des choses pour maintenir sa cohésion interne (son puzzle personnel).

Toute demande d'aide au changement s'accompagne d'une manœuvre visant le non changement. En commençant une démarche d'aide à l'emploi ou d'amélioration d'employabilité, la cliente ou le client demande officiellement de l'aide pour traverser une étape de changement. Cependant, elle ou il demande aussi de façon beaucoup moins claire et souvent inconsciente, que son organisation actuelle ne soit pas bousculée. Ces deux demandes sont contradictoires et la cliente ou le client y sera confronté(e) pendant la démarche.

Le problème réside moins dans la situation actuelle que dans les conséquences qui devront être assumées par la suite. Même si la demande officielle de la cliente ou du client concerne un problème immédiat et concret, ses principales difficultés se rapportent à ce qu'elle ou il anticipe comme conséquences à assumer lorsque le problème sera résolu. L'individu focalise donc son attention, de même que celle de l'agente ou de l'agent, sur un problème qui, en fait, le protège d'une étape qu'il appréhende dans le processus de changement.

Il s'agit moins de donner des solutions que de permettre à l'individu d'utiliser les solutions qu'il connaît déjà. En fait, l'individu a besoin d'une permission et d'un encouragement à mettre en application des solutions qu'il connaît déjà mais qui, pour une raison ou une autre, ne lui sont pas accessibles spontanément.

Ainsi la cliente ou le client qui, par exemple, profite d'une mise à pied pour réviser un choix professionnel devenu insatisfaisant, a besoin du soutien de l'agente ou de l'agent pour bien identifier l'étape de changement qui se présente, et l'envisager en lien avec toutes les sphères de sa vie. Malgré le besoin de l'individu d'évoluer à travers ce changement, des mécanismes d'autoprotection feront nécessairement surface. Les choix qui semblent clairs et définitifs aujourd'hui seront peut-être questionnés demain sous l'impulsion des peurs qui feront surface.

Dans l'optique de l'Approche d'intervention favorisant l'autonomie, le phénomène complexe de l'autoprotection exige qu'on s'attarde aux mouvements présents dans un changement.

1.1 Le processus oscillatoire du changement

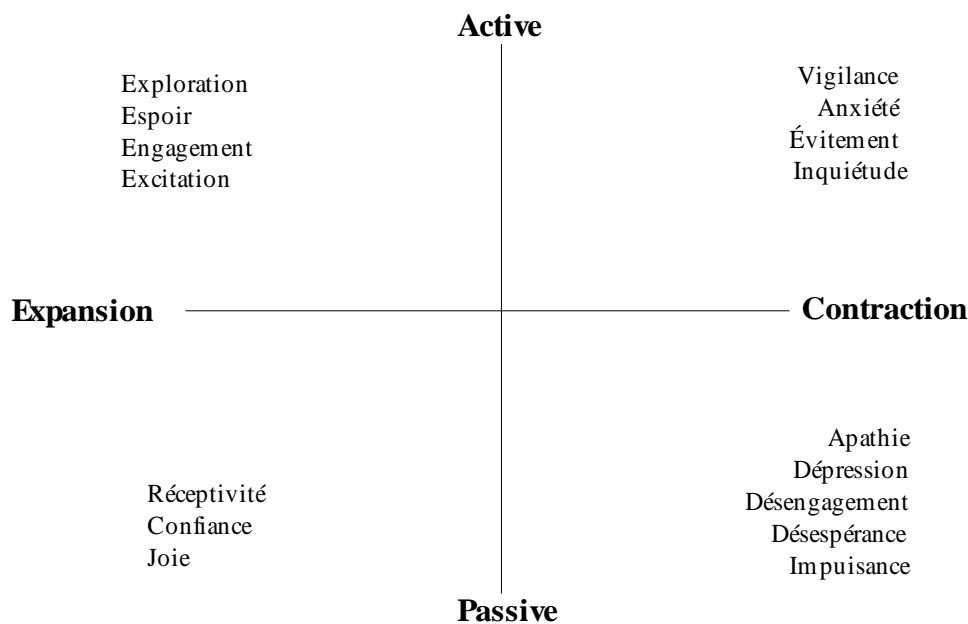
Plusieurs recherches ont démontré que les processus de changement psychologique sont complexes et non linéaires. Le changement psychologique se fait plutôt de façon oscillatoire et variable, où se conjuguent des temps de résistance et d'ouverture au changement, soit des moments d'ordre et de désordre¹. Ce processus d'ajustement oscillatoire se reproduit chaque fois qu'il y a de nouveaux apprentissages nécessitant des changements qui provoquent

¹ Kuhn, 1977.

des tensions dans la structure interne de la personne. À ce moment, la personne effectue des oscillations pour modifier sa perception de soi (accommodation) ou encore, elle fait des oscillations sans modification de sa perception (assimilation).

Le processus oscillatoire permet de comprendre le mouvement de la personne dans son processus d'apprentissage et de changement. Ce processus d'apprentissage et de changement est fait de mouvements d'expansion et de contraction, actifs ou passifs² (Figure 1).

Figure 1
Le processus oscillatoire du changement



Source : Lecomte, Richard, Savard et Cyr (1997)

Cette figure illustre l'activité possible de l'autoprotection dans un processus oscillatoire. On observe deux axes, soit les axes active-passive et expansion-contraction, qui définissent quatre surfaces interactives. Chacune de ces surfaces est caractérisée par des comportements et des attitudes adoptés par la personne qui s'y retrouve, l'expansion étant synonyme d'ouverture et la contraction, synonyme d'autoprotection. L'individu se promène d'une à l'autre, sans ordre prédéterminé, changeant parfois rapidement d'état. Pour imaginer cette figure, prenons l'exemple d'une cliente qui, en phase d'expansion active, explore l'idée d'un projet de retour aux études des plus excitants. Elle pourrait tout aussi bien se retrouver quelques heures plus tard dans la contraction passive et se désespérer de toutes les étapes et difficultés qu'elle anticipe pour réaliser son projet, et arriver à sa prochaine rencontre d'aide à l'emploi ou

² Lecomte, Richard, Savard et Cyr, 1997.

d'amélioration d'employabilité en expansion passive, confiante et ouverte à des suggestions. Ce va et vient d'une surface à l'autre est signe d'activité dans le processus de changement. Ce qui peut être problématique, c'est la stagnation dans l'une des surfaces. Par exemple, on peut facilement imaginer qu'il soit plus difficile pour un individu de se développer s'il est toujours en contraction, ce qui signifie également qu'il est dans ses mécanismes d'autoprotection.

2 Définition de l'autoprotection

Tout comme le corps essaie naturellement de maintenir son équilibre, la cliente ou le client tente de maintenir l'équilibre dans sa vie. À cette différence près que sur le plan psychologique, le système d'autoprotection devient un processus dynamique visant la cohérence dans son ouverture au changement. Autrement dit, l'individu n'essaie pas de créer un équilibre qui le ramène toujours à son point de départ, mais plutôt de réajuster les pièces de son puzzle interne pour intégrer de nouvelles pièces et en rejeter des anciennes tout en conservant un sens à la figure ainsi modifiée. Malgré les efforts de stabilisation de l'individu, la vie change constamment les pièces du puzzle. L'individu est parfois en état d'ouverture face à ces nouvelles pièces et se retrouve en expansion active ou passive. À d'autres moments, il se sent menacé dans son intégrité et sa cohérence et adopte des attitudes et des comportements de contraction active ou passive : c'est la peur de voir son puzzle détruit ou de ne plus le reconnaître qui pousse l'individu à agir ainsi, d'où les mécanismes d'autoprotection. Il se retrouve en tension entre l'ouverture au changement et le maintien de sa cohérence interne.

En définitive, l'autoprotection s'avère un processus naturel et sain qui protège l'individu des expériences qui ont une apparence menaçante pour son intégrité et sa cohérence, comme tout système vivant cherche à le faire pour survivre. On comprend comment l'apparence de menace est un facteur primordial dans le déclenchement des mécanismes d'autoprotection.

2.1 Les déclencheurs de l'autoprotection

Egan, (1986), présente quelques déclencheurs de mécanismes d'autoprotection.

- Atteinte à l'estime de soi : Le simple fait d'être devant quelqu'un d'autre pour demander de l'aide constitue un aveu d'impuissance, un constat d'échec.
- La fuite des appels intérieurs : Je sais ce que j'ai à faire mais ça ne me tente pas; j'ai peur de changer, de passer à l'action.
- La méfiance : La confiance est ébranlée, à la suite d'une erreur de l'intervenante ou de l'intervenant par exemple.
- La réaction à une prise de conscience : Il est toujours plus ou moins pénible de prendre conscience de la façon dont on s'est défendu jusqu'ici. Il peut en résulter une réaction dépressive entraînant l'inertie.

- Le désir d'autonomie : Cette manifestation d'autoprotection peut être interprétée comme adéquate, dans la mesure où elle exprime le refus de la cliente ou du client de demeurer dans une relation de dépendance dont il n'a plus besoin, et son désir maintenant de voler de ses propres ailes.

De plus, même les changements désirés suscitent mille et une peurs telles que la peur de l'inconnu, des conséquences, la peur installée par des expériences insatisfaisantes ou douloureuses, la peur de l'échec ou de ressentir de l'embarras, la peur de ne pas être capable, de manquer de soutien, la peur d'avoir trop de travail, etc. L'imagination n'a pas de limites quand il s'agit d'avoir peur.

Face à ces déclencheurs d'autoprotection, moins l'anxiété est élevée, moins la personne a besoin de se défendre contre les nouvelles réalités. Inversement, plus l'anxiété est forte plus la personne doit se défendre d'une façon rigide et plus elle résiste à faire des prises de conscience sur sa situation, d'où la souplesse ou la rigidité des mécanismes d'autoprotection et leur influence sur la prise de décision.

2.2 Les mécanismes d'autoprotection dans la prise de décision

Les décisions que l'on doit prendre sont souvent coûteuses et douloureuses au plan émotif parce que lorsqu'on choisit une option, on en rejette nécessairement d'autres qui sont peut-être tout aussi attrayantes. Il y a donc nécessité d'assumer, d'une part, l'abandon de possibles qui n'existeront pas et d'autre part, les conséquences découlant de l'option choisie. Pourquoi s'obliger à cette responsabilisation? Parce que les décisions que l'on ne prend pas ont généralement l'effet de troubler les relations avec l'entourage et de contaminer même les secteurs de la vie qui ne semblent pas reliés à la décision. Toutefois, comme le changement est un long processus et que la responsabilisation n'apparaît pas du jour au lendemain, l'individu utilise sa créativité pour imaginer une panoplie de moyens efficaces dans l'évitement de la prise de décision tels que présentés par Peavy (1991) :

- La procrastination, c'est-à-dire la remise à plus tard;
- L'implication dans de nombreuses activités et tâches qui font diversion et qui évitent effectivement d'avoir à prendre la décision;
- La renonciation qui consiste à mettre de l'eau dans son vin; une séparation, par exemple, où l'on continue à se voir et à avoir des relations sexuelles;
- La dévalorisation des options qui ne sont pas choisies pour éviter l'anxiété et la douleur qu'entraîne l'abandon de ces options;
- L'exagération de légères différences jusqu'à ce qu'elles deviennent assez importantes pour rendre la décision acceptable;
- L'altération de l'information que l'on reçoit;
- La remise du pouvoir de décision à quelqu'un d'autre et par conséquent de la responsabilité des conséquences par la suite;
- La délégation à un pouvoir magique : les dés, les divinités, les feuilles de thé, les tireuses de carte, etc.

Voyons entre autres comment peut se manifester l'autoprotection en situation de démarche d'aide à l'emploi.

2.3 Les manifestations d'autoprotection en démarche d'aide à l'emploi ou en amélioration d'employabilité

Concrètement, tout comportement de nature à retarder ou à diminuer l'implication de la cliente ou le client peut être interprété comme une forme d'autoprotection visant à se protéger du changement en cours. Cette autoprotection peut, selon Egan (1987), se manifester par des comportements tels que :

- Oublier l'entrevue;
- Faire beaucoup d'humour;
- Questionner l'agente ou l'agent sur sa vie personnelle;
- Raconter sa semaine en détails;
- Avoir hâte que l'entrevue finisse;
- Contredire systématiquement les interprétations avancées par l'agente ou l'agent;
- Vouloir interrompre les entrevues;
- Se montrer sceptique face au profit retiré des rencontres;
- Mettre la démarche d'aide à l'emploi ou en amélioration de l'employabilité en question;
- Attendre que l'agente ou l'agent prenne les choses en main;
- Bâiller ostensiblement;
- Rendre les autres responsables de ses malheurs.

La figure 2, présentée par Lecomte (1994), démontre que l'autoprotection peut se manifester sur un continuum hostilité-conformité, sous une forme active ou passive. On pourra voir que chacune des surfaces ainsi définies est caractérisée par des manifestations différentes de l'autoprotection.

Surface I

Les comportements visent à séduire ou à manipuler. Par exemple : «Comment faites-vous pour me comprendre si bien en si peu de temps?»

Surface II

Les comportements expriment la dépendance de la cliente ou du client face à l'agente ou l'agent donnant une pression d'impuissance. Par exemple : «Je suis vraiment découragé, dites-moi ce que je peux faire».

Surface III

Les comportements sont complexes car ce sont des réactions passives et agressives tout à la fois. La cliente ou le client peut exiger des conditions, des règles particulières pour parler de sa réalité, ou encore toujours exprimer de l'insatisfaction quant à l'aide apportée tout en multipliant les visites. Par

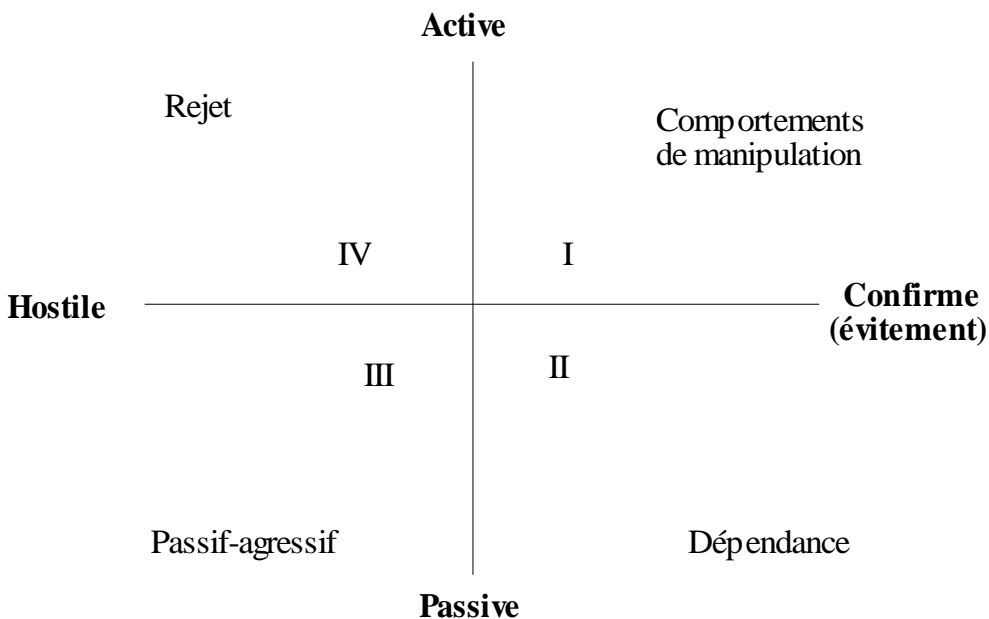
exemple : «Je vous l'avais bien dit que j'étais un cas désespéré et que personne ne pourrait m'aider».

Surface IV

Les comportements sont clairement agressifs et hostiles, tels des sorties verbales qui évitent à la cliente ou au client de se remettre en question. Par exemple : «Vous êtes supposés être là pour m'aider mais ça prend des semaines pour avoir un rendez-vous et le chèque que vous m'envoyez ne vaut même pas la peine que j'aille l'encaisser!»

Figure 2

Les manifestations de l'autoprotection



Source : Lecomte, 1994

Comme on peut le constater, les manifestations de l'autoprotection d'une cliente ou d'un client ne sont pas toujours faciles à recevoir. La connaissance de l'autoprotection permet de comprendre ce qui se passe pour l'individu en changement et favorise un choix d'intervention adéquat.

Synthèse

Le changement est :

- **une condition inhérente à la vie**
- **un processus long et exigeant**
- **un processus d'apprentissage**
- **un processus oscillatoire entre l'ouverture et le maintien**

L'autoprotection n'est pas de la mauvaise volonté.

Elle est une réponse saine et naturelle à une situation perçue par l'individu comme menaçant son équilibre, son intégrité et sa cohérence.

Déclencheurs de l'autoprotection

- Atteinte à l'estime de soi
- Fuite des appels intérieurs
- Méfiance
- Réaction à une prise de conscience
- Désir d'autonomie
- Peurs :
 - de l'inconnu
 - des conséquences
 - de l'échec
 - de l'incapacité
 - du manque de soutien
 - etc.

Manifestations de l'autoprotection

- Oublier l'entrevue
- Faire beaucoup d'humour
- Questionner l'agente, l'agent sur sa vie personnelle
- Raconter sa semaine en détails
- Avoir hâte que l'entrevue finisse
- Contredire systématiquement
- Vouloir interrompre les entrevues
- Se montrer sceptique sur le profit des rencontres
- etc.