

Vers un humanisme pragmatique^{1 2}

Claude de Scorraille³ & Grégoire Vitry⁴

Résumé

En réponse au Covid-19, nous avons reçu l'ordre de nous confiner puis de porter des masques. La vie que l'on croyait stable a fait place à un monde de peur et d'angoisse, générés par des paradoxes où l'isolement a pu devenir synonyme de torture mentale. La crise s'est installée dans nos vies bousculant nos besoins de certitudes et d'incertitudes. Elle a mis en lumière à quel point la relation est vitale pour l'être humain. Ces besoins viennent questionner les tentatives de solutions redondantes incarnées dans un monde systémique centré sur des valeurs individualistes. Nous présentons ici les principes et stratégies qui rendent possible le passage de la performance individuelle à un humanisme pragmatique.

Abstract: Toward a pragmatic humanism

In response to Covid-19 we were ordered to shelter in place and wear masks. The life we thought was stable gave way to a world of fear and anxiety generated by paradoxes where isolation could become synonymous of mental torture. This crisis has taken a hold of our lives, bringing out our need for certainties and uncertainties, reminding us of how vital relationships are for humans. These needs challenge our attempts to find redundant solutions embodied in a systemic

- 1 Entre le 17 mars et le 15 juillet 2020, LACT (« l'action pour la transformation »), centre d'intervention, de formation et de recherche, a animé 20 ateliers et conférences participatives par le web avec plus de 5 000 participants sur le thème « les défis du Covid ». Plus d'informations sur : <https://www.lact.fr/fr/nos-videos-articles/web-conferences-decouvertes/les-defis-du-confinement>. Cet article a été produit à partir du contenu et des recueils d'informations de ces conférences et ateliers.
- 2 Les auteurs remercient Anne Boraud, Olivier Gabriel Brosseau, Nathalie Duriez et Anne Rudisuhli pour leur participation.
- 3 Psychologue et Présidente de LACT. Enseignante à LACT à l'IAE, Université de Paris-Sorbonne. Thérapeute stratégique et superviseuse à LACT et au CSAPA Montreuil CaPASSCité.
- 4 Directeur, formateur, superviseur et thérapeute stratégique à LACT, Paris. Chercheur en psychologie à l'Université Paris 8, Laboratoire de Psychopathologie et Neuropsychologie, Saint-Denis. Chercheur en sociologie à l'Université Paris Descartes, CERMES3, Paris, France. Directeur du programme de recherche SYPRENE (Systemic Practice Research Network). Recherche-action en thérapie stratégique et supervision au CSAPA Montreuil CaPASSCité.

world centered on individualistic values. We propose here the principles and strategies that will allow to move from a society of individualistic performances to a pragmatic humanism.

Mots-clés

Humanisme pragmatique – Paradoxes – Individualisme – Approche Systémique Stratégique – Tentatives de solution redondantes – Mental Research Institute

Keywords

Pragmatic Humanism – Paradoxes – Individualism – Systemic and Strategic Approach – Redundant Solution Attempts – Mental Research Institute

Introduction

Victor Frankl, éminent neuropsychiatre du siècle dernier à qui l'on doit le livre incontournable *Découvrir un sens à sa vie* (1988), s'alarmait du phénomène de vide existentiel qui s'est répandu au XX^e siècle alors que le Progrès organisait notre monde moderne en mettant au premier plan l'individu et son autonomie. Il émet l'hypothèse d'une « *double perte que l'humanité a subie depuis que l'homme est vraiment devenu un être humain* ». Il rappelle qu'au commencement de l'histoire humaine, l'homme a perdu certains des instincts fondamentaux de l'animal. L'instinct permet à l'animal d'ajuster son comportement afin de satisfaire son besoin de sécurité : face à la faim, il mange ; face à la soif, il boit ; lorsqu'il ressent la fatigue, il se repose ; et, pour que tout cela soit possible, il chasse, s'aménage des abris, se reproduit. Mais, nous dit Frankl, parvenir par l'instinct, à créer une réalité de sécurité stable est une possibilité « *à jamais perdue pour l'homme. Parce qu'en tant qu'être humain, et c'est là tout le paradoxe, comme nous pensons notre vie en plus de la vivre, nous devons faire des choix* » (Frankl, 2017). Notre monde occidental moderne, constate-t-il, affecte notre humanité dans la mesure où les traditions qui renforçaient notre comportement sont, depuis son apogée, en voie de disparition. Plus aucun instinct ne nous dicte ce que nous devons faire, et plus aucune tradition en nous disant ce que nous devrions faire, ne nous amène à prendre position d'un point de vue spirituel. Cette autonomie qui repose sur nos épaules n'est pas toujours facile à assumer et tend à nous inciter à nous conformer aux autres en désirant ce que les autres font et, de manière plus dangereuse à désirer ce que les autres nous imposent de faire. Il s'agit à nouveau d'un paradoxe dangereux car il constitue le préambule du totalitarisme.

Depuis le XX^e siècle, à travers le progrès et l'essor de l'homme moderne, nous avons construit une réalité égocentrée au sein de laquelle

nous avons pensé pouvoir satisfaire tous nos désirs et cru qu'il nous était possible de contrôler notre monde en fonction de ces derniers. Nous nous sommes inscrits dans une logique de croissance sans limite au service de notre confort, le tout à l'intérieur d'une bulle de sécurité absolue. Le leitmotiv « *si on veut on peut* » régit nos attitudes et conduites, comme si ça n'était qu'une histoire de volonté. Il serait plus juste de dire « *si on veut on peut ce que l'on peut* ». Nous avons eu l'illusion d'avoir rendu accessible un monde idéal où le risque zéro serait maîtrisé : on croit pouvoir faire la guerre sans mort, soigner sans perdre une vie, éduquer sans échec, occuper son temps sans temps mort.

Les valeurs modernes qui gouvernent notre comportement prônent la perfection, l'absolu, l'immortalité, l'inaltérable. Elles sont au service de notre individualité. Ainsi, les liens que nous tissons dans notre relation à nous-mêmes, aux autres et à notre environnement sont-ils dirigés par un principe relationnel d'égalité, devenu rigide. Comme nous le constatons, tout cela nous incite à nous méfier des autres et de notre environnement, dans une logique d'adversité et non de coopération, de fermeture et non d'ouverture, stimulant encore l'individualisme au détriment de la relation et du bien commun. L'homme moderne, soucieux de développer sa puissance et de la contrôler, est entravé par son environnement et les autres qui le freinent dans sa course. En plus, il est confronté à ses propres limites si bien qu'au-delà de l'adversité qui se trouve dans son environnement, il finit aussi par devenir rival de lui-même. La technologie galopante supplée et compense les limites du potentiel d'action humain et bien évidemment entretient l'illusion de faire d'un idéal une réalité.

Avant le Covid-19, la situation était stable

Avant l'arrivée du Covid-19 on pouvait encore se dire que la situation est stable : « *j'ai ma maison, mon plan de retraite, j'assume, je suis à peu près tranquille pour l'avenir* ». Cette stabilité nous tient d'autant plus à cœur que nombre d'entre nous n'avions pas jusqu'alors, connu de grande périodes d'incertitude (guerres, épidémies, catastrophes naturelles, désorganisations politiques, effondrement de l'autorité, etc.). De ce fait notre perception s'est calquée sur une lecture du monde gouvernée par la stabilité. Or, la vie est une suite de difficultés qui mettent au défi notre intelligence pour trouver des solutions. La motivation nous vient de notre faculté à traverser les épreuves. Maslow (1958) parle à ce propos de besoins cognitifs caractérisés par notre désir de savoir et de comprendre. Il affirme que des individus sains « *sont, de manière caractéristique, attirés*

par le mystérieux, l'inconnu, le chaotique, l'inorganisé et l'inexpliqué ». La crise engendrée par le Covid-19 est certes particulièrement impressionnante. Elle nous confronte à la mort, à laquelle nous ne pensions plus, et provoque ainsi un terrible effroi. Les mesures de protection généralisée à l'échelle mondiale renforcent notre perception du monde comme hostile et dangereux. Pour la première fois de l'histoire, le décompte des morts nous est communiqué chaque jour. Le danger est partout. Les médias se sont emparés du sujet avec obsession. Nous sommes nous-mêmes entrés dans une « coronobsession » qui n'en finit plus. Cette « coronobsession » nous renforce dans un évitement du futur, alimenté par une peur d'ouvrir la boîte de Pandore. C'est là tout le paradoxe de cette stabilité désirée qui ne peut être atteinte qu'en traversant l'instabilité vécue. Dans cette recherche assidue un biais de conformité qui peut s'avérer fatal s'est mis en œuvre sournoisement.

À titre d'exemple, les fourmis légionnaires Eciton possèdent un esprit de solidarité sociale. Elles sont nomades, aménagent des bivouacs et se déplacent en colonne, aussi bien pour se rendre d'un bivouac à un autre que pour ravitailler celui-ci en nourriture. Une tragédie peut toutefois les frapper lorsqu'un orage apparaît et que la pluie efface leurs traces. Que font-elles alors ? Perdant le repère de leurs traces, elles se maintiennent en colonnes en ajustant leurs pas à celui de leurs congénères et finissent par tourner en rond, s'agglutinant les unes aux autres, sans comprendre ce qui se passe, jusqu'à leur destruction. Prises de panique, elles adoptent un comportement qui les rassure mais les rend aveugles à la tragédie qui s'annonce. Et ce qui maintient la rigidité de leur comportement est l'absence de communication entre elles.

La torture mentale

En réponse au Covid-19 les responsables politiques ont donné l'ordre à chacun, en France, de se confiner, puis de se déconfiner, puis de porter des masques. Avec en filigrane une épée de Damoclès : « *on pourra imposer à tout moment un nouveau confinement ou bien le port des masques selon des nouvelles règles* ». Bien sûr, grâce au confinement, nous nous protégeons de la maladie, mais passée la question de la stratégie thérapeutique, on peut s'interroger sur le paradoxe classique de l'aide et de la protection. Dans une famille, si le père protège trop son fils, il lui fait passer un double message : « *mon fils je te protège car je tiens à toi; et en même temps, mon fils, je te protège car tu es incapable par toi-même de te protéger* ». C'est le paradoxe de l'aide (Elkaïm, 1989; Hardy, 2012), Il en va de même pour nous

autres. Comment nous sentir utile lorsque nous sommes confinés ? Dans quelle mesure cette protection finit-elle par produire ce qu'elle cherche à éviter, c'est-à-dire des plaintes de ceux qui souhaiteraient, pendant le confinement, participer, aider, travailler, exercer leur métier, ou qui, depuis le déconfinement, désirent reprendre une vie normale, embrasser les gens aimés, rendre visite à leurs grands-parents en EHPAD ? Comment cette distanciation physique finit-elle par nous enfermer dans un isolement qui devient, à l'image de ce que connaissent les détenus en prison, une torture mentale ? Où envoie-t-on les prisonniers lorsqu'on veut les punir si ce n'est à l'isolement ? L'isolement, nous le savons, est une arme de torture redoutable. Alors nous devons faire avec ce paradoxe de l'aide et pouvoir trouver la juste distance entre trop et pas assez entre infantilisation et responsabilisation. Depuis le début du confinement, les responsables politiques stimulent notre sens de la responsabilité à coup d'injonctions contradictoires. Ils nous disent "acceptez les contraintes" ce qui met à mal notre sens de la responsabilité et notre capacité à être autonome. On doit prendre sur soi le défi de la situation mais aussi les injonctions. Alors l'anxiété se manifeste, l'angoisse augmente. Il s'agit actuellement des principaux motifs de consultation.

Cette angoisse et cette peur, nous les avons observées lors de la conférence web *les défis du Covid* du 17 avril après un mois de confinement. 591 participants ont été invités à faire part de leurs préoccupations. Les réponses (plusieurs pouvaient être sélectionnées) ont été les suivantes, par ordre d'importance : (1) j'ai peur pour la santé de mes proches (61 % des répondants) ; (2) j'ai peur pour l'avenir (34 %) ; (3) je suis inquiet pour mes finances (27 %) ; (4) la situation est frustrante/je m'ennuie (19 %) ; (5) j'ai peur pour ma santé (13 %) ; (6) mes relations familiales m'inquiètent (7 %) ; la relation avec les autres m'irrite particulièrement (7 %) ; je ne sais pas comment m'y prendre au quotidien (6 %). Ces réponses illustrent bien l'échec des mesures sanitaires à créer un contexte sécurisé.

Besoins de certitude et d'incertitude

« Vivre, c'est naviguer dans une mer d'incertitudes, à travers des îlots et des archipels de certitudes sur lesquels on se ravitaille » (Edgar Morin, 2020).

Nos habitudes de vie ont été perturbées. Nous avons tout d'abord été incités à rester chez nous, afin de freiner la propagation du nouveau coronavirus et ainsi de sauver des vies. Puis, à partir du 11 mai, nous avons pu nous

déconfiner progressivement. Tout cela n'a pas été sans conséquences pour notre vie personnelle, notre vie professionnelle et l'équilibre à trouver entre les deux. Le confinement nous a imposé de nous limiter à un territoire plus ou moins petit, dépeuplé ou au contraire densément habité. Ce territoire privé s'est avéré sûr pour certains, insûr pour d'autres. Il est devenu le théâtre du travail ou du chômage précipité, de la crèche et de l'école pour les parents, du couple ou de l'isolement individuel. Il nous a fallu à la fois apprendre à structurer de nouveaux temps pour répondre aux attentes des autres, de ceux qui font notre quotidien personnel et professionnel (faire les devoirs des enfants, préparer les repas, participer à des web-réunions...), tout en cherchant à satisfaire nos propres attentes (faire du sport, faire attention à sa santé, organiser son emploi du temps, agir selon ses propres exigences...). Il a été fréquent d'entendre les propos suivants :

« Maman, tu viens m'aider pour mes devoirs ? J'ai rien compris à la leçon ! »

« Chéri, tu t'occupes des enfants ? Je dois me concentrer pour travailler ! »

« T'en es où sur le projet, je dois filer des infos ? »

« J'ai besoin que tu me transmettes maintenant le compte-rendu, tu l'as fini ? »

« On fait quoi à manger ? Qui fait le repas ? »

« T'arrête quand de bosser ? Grouille-toi c'est le web-apéro avec les Dupont ! »

« Je sais pas quoi faire, je m'ennuie... »

« Que va-t-on devenir après le déconfinement ? »

« Est-ce qu'on remet les enfants à l'école ? Est-ce que c'est pas risqué ? »

« Et comment la reprise du travail va se faire ? »

« Qu'est-ce qui nous attend ? »

Toutes ces questions ont été présentes, elles ont évolué depuis le début de la crise sanitaire. Elles restent stables avec au cœur, la problématique de la cohabitation avec l'incertitude et de manière plus périphérique, celle du chamboulement de nos habitudes personnelles et professionnelles.

De nombreuses questions se posent : comment réguler les émotions que cette situation provoque ? Comment stimuler la créativité et l'innovation nécessaires ? Comment mieux vivre ensemble, au travail comme à la maison ? Nous avons besoin, pour nous sentir en sécurité, d'un monde organisé et cohérent, fondé sur un certain ordre. Nous lui donnons alors du sens en le décrivant au moyen de notre langage et de notre pensée.

Lorsqu'il existe une faille entre la réalité escomptée et la réalité perçue, des réactions émotionnelles se déclenchent. Celles-ci s'intensifient tant que nous ne parvenons pas à recréer une harmonie entre les différents éléments de connaissance qui balisent notre vie, ce qui suppose de parvenir à un équilibre stable à partir de ce que nous vivons au sein du système dynamique des relations à nous-mêmes, aux autres et au monde. Cet équilibre met en balance deux besoins complémentaires : les certitudes et les incertitudes. Si les ressources mises en œuvre permettent de parvenir à un équilibre satisfaisant, on se sent vivant et heureux de l'être. L'équilibre nous procure un sentiment de bien-être (de Scorraïlle *et al.*, 2017). Lors d'une web-conférence organisée par LACT, 476 participants⁵ ont déclaré avoir mis en œuvre les stratégies suivantes pendant le confinement afin de composer avec l'incertitude de la situation (plusieurs choix possibles) : (1) nourrir les liens avec les proches en gardant contact à distance, en échangeant avec les personnes confinées avec soi ou son animal domestique, en jouant à des jeux de société (36 %) ; (2) s'occuper de son corps par le sport, la danse, la méditation, la cohérence cardiaque, ou autre (34 %) ; (3) organiser un emploi du temps permettant de structurer les activités ou de rattraper le retard pris dans diverses tâches (30 %) ; (4) s'adonner à une activité manuelle ou artistique (pour soi et pour les autres) telle que le bricolage, la cuisine, la peinture, etc. (19 %) ; (5) s'engager dans une activité extérieure, notamment le jardinage, les balades, la marche, ou profiter de la nature (15 %) ; (6) se détendre par la lecture (évasion) ou le visionnage de films (15 %) ; (7) se reconforter par la pensée, par exemple « *je me dis des choses ou j'ai des pensées qui m'aident* (adages, philosophie) », « *j'imagine que ça pourrait être pire* » ou encore « *je relativise par rapport à des épreuves qui ont été plus difficiles à vivre* » (13 %).

5 Les questionnaires ont été soumis lors des vingt ateliers et conférences web animés par LACT entre le 17 mars et le 15 juillet 2020. Les thématiques des réponses ont été établies par regroupement après recueil des propos *verbatim* lors des premières conférences.

Les propos suivants ont été recueillis pendant ces conférences : « *je peux réorganiser mon temps et mon rythme en fonction de mes contraintes* » ; « *j'aime ouvrir ma webcam pour créer de la convivialité* » ; « *j'aime avoir des échanges professionnels où l'on puisse prendre du temps pour parler de tout sauf du travail* » ; « *quand je travaille, j'apprécie d'être dérangé par l'intervention des enfants plutôt que de vouloir absolument les tenir à distance* ».

Besoin de certitude : Nous avons besoin de certitudes pour qu'un sentiment fondamental de sécurité s'installe en nous. Celles-ci rendent notre réalité prévisible et stable, ce qui nous rassure. Nos besoins de certitude sont satisfaits quand nous arrivons à modifier notre façon d'être en relation que ce soit à la maison, dans le travail à distance ou en présentiel. Avec le confinement, nous avons mis à l'épreuve de manière drastique notre façon d'être en relation (1) à travers les moyens techniques (web-réunions ou web-apéro...), (2) avec le port du masque obligatoire qui nous permet d'être ensemble physiquement sans avoir accès à l'expression faciale, (3) avec une distanciation physique d'au moins un mètre, ou (4) à l'opposé dans une fusion d'intimité en nous confinant à la maison. L'enjeu était alors d'apprendre à être proche dans la distance, de parvenir à faire preuve de chaleur humaine dans la distanciation sociale, que ce soit dans nos relations personnelles, familiales, sociales ou professionnelles. Le besoin de certitude s'est renforcé pendant le confinement et le déconfinement, du fait de sa durée longue et anxiogène et de la perception généralisée d'un contrôle précaire de la pandémie.

Besoin d'incertitude : Les incertitudes nous apportent la dose d'excitation qui participe à notre vitalité, celle de notre corps, de notre esprit et de nos émotions. L'incertitude met du piment dans notre vie. « *L'incertitude vient réveiller notre feu intérieur pour qu'il crée ses propres étoiles* » nous dit Hesna Caillau (2016). Edgar Morin (2014) déplore que « *l'on enseigne à l'école que des certitudes, jamais l'incertitude* ». Pourtant quand elle nous est familière, l'incertitude stimule nos qualités humaines d'être innovants et créatifs pour faire face à l'inconnu et au danger. L'incertitude nous permet de mieux vivre ensemble, au travail, en famille, avec les amis. Elle attise notre envie d'entrer en communication et participe à nous faire réfléchir au sens de nos interactions et des échanges qui structurent notre quotidien, à interroger nos façons de travailler. Madanes (2010) indique que le besoin d'incertitude est lié à notre intérêt pour la variété d'éléments et les défis qui stimulent l'ensemble de nos caractéristiques émotionnelles et physiques, sans lesquels notre vie serait ennuyeuse et notre vitalité mise en danger.

Sortir des tentatives de solutions redondantes

Si nous nous accrochons à nos certitudes, nous risquons ce que Nardone appelle le psychopiege du raisonnement parfait (2016, 2005). Nous y tombons lorsque pour calmer l'inquiétude et l'angoisse qui nous animent, nous recherchons des certitudes au moyen unique de notre rationalité. Notre pensée nous amène à catégoriser, à séparer, à isoler, à opposer. Nous comparons, éliminons et du coup perdons de vue des informations liées aux interdépendances et interconnexions qui nous permettraient de saisir dans la réalité présente des opportunités de changement possible ou de divertissement dans notre environnement.

Pendant le confinement, nous avons reçu Sophie, une jeune femme très angoissée qui nous disait avoir perdu tout intérêt. Plus rien n'avait de sens. Dans la vie, Sophie aime avoir des certitudes. Elle a toujours eu l'habitude de garder pour elle ses préoccupations afin de trouver par elle-même les bonnes réponses. Mais là, impossible de trouver des réponses valables. Elle nous a confié qu'au début du confinement, comme elle avait beaucoup moins de travail, elle s'est dit qu'elle allait profiter du temps pour s'occuper de la maison et des enfants. Elle entrevoyait l'école à la maison comme une opportunité d'être plus avec ses enfants et utile dans ce rôle de maîtresse en intérim. Et puis rapidement, elle s'est sentie angoissée, car elle n'arrêtait pas de penser à « l'après confinement ». Elle s'inquiétait surtout pour son travail, mais n'arrivait pas à envisager des réponses certaines face à ses interrogations. Quand Sophie réfléchissait, plus elle cherchait des réponses, plus les questions persistaient, comme si les réponses stimulaient les questions. Alors, elle s'est mise à prendre sur elle en se disant qu'elle devait absolument s'interdire de se poser des questions. Elle devenait de plus en plus irritable avec ses proches. Il faut dire que s'interdire de penser à quelque chose, c'est y penser encore plus. Un jour, elle a explosé et a révélé à son mari à quel point elle se sentait angoissée. Et là, elle a osé dire à ses proches son incapacité à décider où aller vivre après le déconfinement : en province ou à Paris. Accepter de ne pas savoir, et surtout accepter de le dire, avec assurance, c'est cela qui a été le plus vertueux pour elle.

La seule façon de sortir du piège du raisonnement parfait, c'est de pouvoir vivre le quotidien en cohabitant avec le sentiment d'insécurité comme si on était capable de sentir sa peur tout en agissant, sans chercher à la combattre, dans une acceptation sereine de sa présence. Faire face à l'incertitude, c'est pouvoir agir en remettant en cause les habitudes qui peuvent, comme les certitudes, devenir des servitudes lorsqu'on s'y

accroche. En approche systémique stratégique, ces habitudes devenues dys-fonctionnelles se nomment des tentatives de solutions⁶ redondantes et sont définies⁷ comme des « *actions de communication tentées de manière répétitive, par la personne, son entourage ou son système culturel pour résoudre une difficulté de vie avec soi, les autres ou le monde, sans y parvenir ; elles créent un problème qu'elles perpétuent et aggravent en maintenant la (ou les) personne(s) affectée(s) et bloquée(s) dans une perception restreinte de la situation. Ces actions peuvent prendre la forme d'un langage, de comportements ou de pensées, intentionnelles ou non intentionnelles. Elles ont été apprises et sont perçues comme cohérentes par le retour d'expérience.* »

En acceptant de tâtonner et de se tromper, nous apprenons à faire différemment, gagnons en souplesse et en flexibilité et sommes en mesure de saisir l'opportunité qui se présente. Plus nous partageons avec d'autres nos perceptions et nos façons d'y réagir, plus nous nous enrichissons de possibilités nouvelles pour agir ; plus nous sommes capables d'envisager des pistes selon différentes perspectives, plus nous pouvons tolérer l'incertitude et saisir les opportunités et possibilités que présente l'inconnu. Le partage collectif est une façon d'être mobilisé et actif, ensemble.

Le déconfinement, a questionné notre besoin de certitude et d'incertitude. Si nous avons pu, à partir du 11 mai, sortir de chez nous, le discours politique à la fois contradictoire et hésitant n'a fait, comme nous l'avons souligné, qu'empirer la perception d'un environnement dangereux dans lequel tout devient menaçant, y compris les autres, a priori suspects. Il nous a fallu cohabiter avec l'incertitude, et cette incertitude a pris un nouveau visage, nous éloignant de nos dispositions créatives.

L'obstacle de la performance individuelle

Depuis des décennies, l'Homme, l'entreprise, la société, la culture se sont centrés sur une performance individuelle avec laquelle l'individu « performe » à travers une compétition vivace où chacun est incité à se dire :

6 Concept né au MRI de Palo Alto dont la première formalisation se trouve dans un article de Weakland *et al.* (1974).

7 Définition (Vitry *et al.*, 2019) établie par le centre LACT research en partenariat avec CIRCÉ, SFWork, ULM (Monroe, USA), UNAM, Université de Florence, Académie des Techniques Psychologiques de Turin. Participants : Eric Bardot, Olivier Brosseau, Teresa Garcia-Rivera, Edith Merinfeld-Goldebeter, Bernardo Paoli, Wendel Ray, Claude de Scorraille, Clara Solis, Terry Soo-Hoo, Sophie Suberville, Pedro Vargas, Grégoire Vitry.

je dois être « au top » – sous peine d’une charge mentale accrue ou d’un burn-out, troubles emblématiques de notre société actuelle. Je dois « performer » car c’est ainsi dans mes valeurs. Mais « *je dois performer* » signifie également : *je ne veux pas montrer à l’autre ma fragilité, et la vulnérabilité constituée de mes limites. J’ai tendance à éviter l’autre consciencieusement dès lors que je le perçois menaçant, que je redoute qu’il me rejette, qu’il souligne que je ne suis pas comme il faut.* La performance est devenue individuelle, centrée sur l’individu qui se doit d’être « au top » sinon il n’est rien.

Paradoxalement le confinement nous rappelle que nous ne sommes rien sans l’autre. Non seulement, comme le dit Watzlawick (1978), nous ne pouvons pas ne pas communiquer, mais nous savons aujourd’hui qu’entretenir de bonnes relations réduit le stress et nous permet de renforcer nos défenses immunitaires (Villemain, 1989).

Ainsi, la pandémie de Covid-19 nous fait expérimenter en temps réel la peur d’être vulnérable et comprendre que paradoxalement, vivre dans la performance signifie également pouvoir dire à l’autre que nous avons besoin de lui, que nous souffrons : « *je souffre avec toi et, par là-même, je vis avec toi* ». C’est là toute l’ambiguïté et le paradoxe d’une situation qui nous contraint à réinventer notre relation à l’autre, en passant d’une performance individuelle à un humanisme pragmatique – sur lequel nous reviendrons – et en permettant de penser l’Homme en relation dans une performance de collaboration et selon une rationalité relationnelle.

La performance individualiste, comme nous le rappellent les sociologues Ehrenberg & Granger (2018), est à la base de notre société : « *cet individualisme est caractérisé à la fois par une culture nouvelle de la conquête, de la compétition, de la concurrence et par une culture de la souffrance psychique* ». Dans cette société individualiste, l’inflation et la transformation des maladies mentales « *conduisent à penser qu’une véritable **culture du malheur intime** s’est instituée. [...] Malade ou saine, la subjectivité individuelle est sur le devant de la scène* ».

Cette crise, au cours de laquelle chacun « doit » se méfier de l’autre, renforce un sentiment de solitude. La solitude n’est pas seulement un ressenti, mais également un fait. Le confinement et le déconfinement nous séparent les uns des autres dans un isolement social et affectif, nous laissant le sentiment de ne pas avoir d’appartenance à la communauté des hommes. Lorsque nous nous plaignons de ce sentiment de solitude, de ne rien recevoir de personne, nous ressentons un manque, nous nous sentons diminués,

voire inachevés. Cela est douloureux à vivre et s'accompagne de beaucoup de tristesse. Nous pouvons également nous sentir seuls en couple, en groupe ou au milieu d'une foule, ce qui renforce l'intensité de l'impression d'isolement. La solitude n'est donc pas nécessairement une question de présence physique. Nous la ressentons dès lors que nos interactions habituelles sont frustrées : par exemple, chez celui qui aime être avec les autres pour rire, partager, échanger, parler, réfléchir, prendre une décision, agir (que ce soit dans le cadre familial, amical ou dans le cadre de l'activité de travail), ne plus pouvoir le faire de la manière qu'il privilégie créera un manque. Nous pouvons également nous sentir seuls si nous observons dans nos interactions avec les autres, que nous sommes incompris, exclus, laissés pour compte, jugés différents, etc. Cela arrive aussi bien à un employé qu'à un dirigeant, un client, un prestataire ou qu'à un parent ou un enfant. Cette souffrance est d'autant plus pénible que nous ne sommes pas à l'aise avec nous-mêmes.

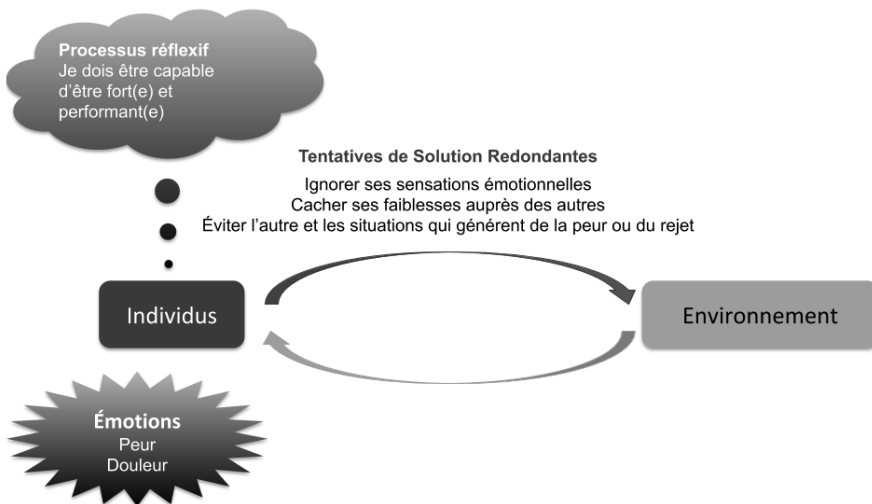
Lorsque, dans notre rapport à soi, nous ne nous sentons pas de bonne compagnie, notre sentiment de solitude est renforcé. S'il nous faut nous défendre à la fois de nous-mêmes et des autres, alors la souffrance prend la forme d'une détresse émotionnelle subie. Dans la solitude, on se sent devenir inutile car on n'apporte rien aux autres qui ne nous apportent rien non plus, inutile car l'on ne parvient pas à s'accorder à soi-même une attention réconfortante. Nous avons besoin de mesurer que nous avons de l'importance. Nous le constatons dans nos liens à autrui et dans notre façon de nous mesurer à lui. Si par exemple nous réussissons à bien faire notre travail, on se sent important, le fait de construire quelque chose nous donne de la valeur. Si nous n'y parvenons pas, ce besoin d'importance explique aussi le moteur des conduites qui consistent à rabaisser une personne ou à se rabaisser soi-même, par exemple en sabotant une tâche que l'on craint de rater. Maintenir des standards élevés est une façon de satisfaire ce besoin d'importance. Lorsque nous sommes trop préoccupés par la mesure de notre importance, nos relations en pâtissent car il devient difficile de communiquer avec les autres. Cette difficulté peut toucher tout un chacun ; quel que soit son statut, personne n'est, a priori, épargné.

L'épreuve de la pandémie de Covid-19 nous a permis de nous reconnecter à notre besoin fondamental d'être en relation et nous a donné l'opportunité de vivre nos difficultés ensemble, de ressentir et traverser l'insécurité, l'instabilité. Notre capacité naturelle d'être humain résilient a été particulièrement mobilisée. Face à cette épreuve, certains d'entre nous sont parvenus à activer leurs ressources et à traverser les épreuves et souffrances, là où d'autres se sont trouvés en difficulté.

Pendant le confinement, nous avons reçu un homme qui se sentait seul depuis plusieurs années, étant en crise familiale et de couple. Il a vécu cette crise comme une situation salutaire alors que sa vie ressemblait à une peau de chagrin. Il s'est enfin trouvé dans un contexte où il ne se sentait plus exclu, mais soumis aux mêmes difficultés, dans « le même bain » que tout le monde, ce qui l'a libéré de ce sentiment d'exclusion et de solitude. Il a ainsi pu prendre des initiatives pour cheminer vers une vie plus satisfaisante.

Dans la société occidentale actuelle, il est attendu de chacun qu'il soit capable d'être fort et performant à tout prix (voir Figure 1) (Ehrenberg, 2010, p. 186). De même que l'individu établit sa performance en fonction de son propre point de vue et de ses intérêts, la société, l'entreprise et la famille d'aujourd'hui visent une performance centrée sur elles-mêmes et sur leurs intérêts propres. Dans l'entreprise, la performance est calculée à partir d'indicateurs de gestion et de ressources, qui amènent tout un chacun à finir par nier individuellement et collectivement les sensations émotionnelles, à cacher les défauts et les faiblesses. Dans ce monde relationnel, nous devons gagner contre l'autre plutôt que « performer » avec lui en étant capable de montrer que nous avons besoin de lui et d'afficher nos limites et nos défauts.

Figure 1 – Schéma interactionnel des individus dans une société basée sur la performance individualiste (© LACT 2020)



Dans ce monde individualiste, l'individu doit prouver sa force, c'est-à-dire son absence absolue de faiblesse. Il prend des habitudes qui, à force de répétitions, peuvent devenir dysfonctionnelles (tentatives de solutions redondantes). Il ignore des sensations émotionnelles (principalement celles relatives à la peur et à la douleur) qui lui démontrent qu'il est vulnérable. Il s'agit là du syndrome typique du « jusqu'ici tout va bien ». L'individu cache également ses faiblesses et ses limites, ce qui le conduit à adopter des conduites d'évitement. Il évite les situations sociales susceptibles de générer de la peur dès lors qu'il perçoit l'autre comme menaçant. Il redoute d'être rejeté ou critiqué pour ne pas être « comme il faut ».

Oser un humanisme pragmatique

Edgar Morin (2015) propose d'organiser nos décisions et actions selon le principe humaniste énoncé par Montaigne : « *je reconnais en tout homme mon compatriote* ». Zhao Tingyang, éminent philosophe chinois actuel, préconise une action politique qui suivrait le principe confucéen : « *fais de ton adversaire, un ami* » (Tchang, 2018). L'un comme l'autre, mettent en cause l'anthropocentrisme qui gouverne la pensée de l'homme moderne centrée sur l'individu et la maximisation de ses intérêts propres ou de ceux de sa nation. En réaction au Covid-19, nous nous résignons à pratiquer l'isolement sous différentes formes. Ce principe de précaution mis en œuvre nous protège-t-il vraiment ? Durablement ? Cet effort que nous faisons en rognant le besoin le plus crucial qui est celui de l'amour n'est-il pas sans risque ? Maslow (1958) considère que la satisfaction de ce besoin fondamental d'amour contribue à la longévité de notre humanité. Ce besoin d'amour illustre nos tendances animales à nous regrouper dans une solidarité adaptative. Nombreux sont les témoignages que nous avons entendus à ce titre pendant la crise du Covid-19, énonçant un renouveau de fraternité. L'amour nous permet de nous identifier à autrui et de le considérer avec attention, en somme avec humanité.

Qu'est-ce que l'humanisme pragmatique ? C'est oser aller vers l'autre pour découvrir ce dont ensemble nous avons besoin. C'est nous montrer présent à l'autre. C'est oser briser la solitude provoquée par les habitudes individualistes. L'humanisme pragmatique prend pour unité d'analyse la relation et non l'individu ou le groupe pris isolément. Rapoport (1967), spécialiste en théorie des jeux, écrit à propos de ses recherches sur le dilemme du prisonnier, que « deux joueurs "rationnels" feront moins bien que deux joueurs "irrationnels" ». La rationalité, en reposant sur des valeurs égoïstes, nous rend aveugle. La pensée logique, souligne-il, se fonde sur « *des calculs*

de cette sorte : “ Si je fais ceci, c’est ceci qui arrivera..., si je fais cela, c’est ça qui arrivera... comme je préfère ceci à ça, je ferai ceci...”. Un tel raisonnement suppose que les suites de chaque action sont connues avec certitude ». Comme si tout était figé dans l’environnement où l’on évolue. Or le futur est par essence incertain. Pour sortir de ce biais, il nous incite à penser une rationalité qui s’appuie sur des valeurs sociales. L’humanisme pragmatique s’inscrit dans cette rationalité relationnelle où l’intelligence prend racine dans les intérêts de la relation.

Abordons ici les principes d’un humanisme pragmatique permettant de penser autrement nos conduites pour mieux vivre les uns avec les autres. Chacun y observerait ses propres limites afin de pouvoir déployer des compétences de résilience et de régulation émotionnelle (Duriez, 2011).

Apprendre à rendre plus flexible notre vision du monde en acceptant les changements de contexte et la nécessité de se relier différemment pour créer une réalité sécurisée et plus harmonieuse. De cette manière, nous sommes en mesure de faire baisser le niveau émotionnel. Cela nous ouvre la possibilité de profiter de ce temps de crise pour mener une réflexion approfondie seul et/ou avec les autres, les membres de la famille, des amis ou des collègues de travail.

Penser des actions légères accessibles aux possibilités présentes, même si elles nous paraissent très petites. Il s’agira d’éviter le plus possible de chercher à revenir précisément « à la vie d’avant » et de se fixer des objectifs de changement trop élevés et impossibles à mettre en œuvre immédiatement. Ces actions peuvent alors être testées, on en constatera leurs effets, on les corrigera au besoin, ou on les consolidera et ainsi, on cheminera vers la victoire du défi de vie auquel nous confronte la situation, dans les domaines personnels et professionnels.

Cohabiter avec la peur : avec la sortie du confinement imposé, nous avons dû apprendre à cohabiter avec le Covid-19 d’une autre façon. Certains d’entre nous possèdent des ressources leur permettant de s’adapter. D’autres rencontrent de plus grandes difficultés, se manifestant souvent par un débordement émotionnel qui peut prendre la forme d’un stress, d’une anxiété ou d’une angoisse. La peur est l’émotion majeure dans l’anxiété. Dans notre situation, la peur prend une place centrale, il est normal de l’éprouver face à l’inconnu et au danger. On connaît mal le Covid, les experts mobilisés pour le combattre sont en désaccord sur les mesures à adopter et l’avenir est chargé d’incertitudes. Comment alors composer avec cette peur et avec l’anxiété qui en découle ?

Étape 1 – Distinguer la peur de l'anxiété. La première question est de savoir si la perception est plutôt de la peur ou de l'anxiété ? La peur est une sensation humaine primitive, qui nous aide depuis toujours à survivre et c'est ainsi que nous avons pu aménager des cadres de vie sécurisés pour faire face au monde chaotique et souvent périlleux. Grâce à notre perception de la peur, nous pouvons nous protéger d'une menace réelle – et nous la ressentons physiologiquement. L'anxiété, quant à elle, peut être associée ou non à une menace réelle. Elle correspond à la peur de ce que nous créons dans notre esprit à partir de ce que nous éprouvons. Dans notre situation, la menace réelle est le coronavirus, il nous menace physiquement, alors nous en avons peur. La peur, nous rappelle Nardone (2015), est une perception-émotion qui provoque une réaction psychophysiologique. À partir de là, le corps est impacté, l'anxiété émerge et se maintient si les mécanismes de régulation sont perturbés. Quand l'anxiété atteint un seuil excessif, elle nous envahit et peut nous paralyser, on se sent stressé, préoccupé, et des conduites d'évitement ou de contrôle pour l'apaiser peuvent être contre-productives. Nous allons voir comment faire pour éviter cet écueil.

Étape 2 – Ajouter du bois pour éteindre le feu. Le stratagème chinois qui consiste à ajouter du bois pour éteindre le feu, est un outil particulièrement intéressant, car il souligne l'intérêt d'une démarche paradoxale visant à s'apaiser par l'augmentation de la tension installée en nous. En effet, si nous pouvons augmenter notre tension ou anxiété, cela nous indique que nous pouvons aussi la réduire. Et donc cela permet de retrouver un contrôle émotionnel. Plus cet exercice est effectué tôt, moins nous nous approchons de l'état de panique.

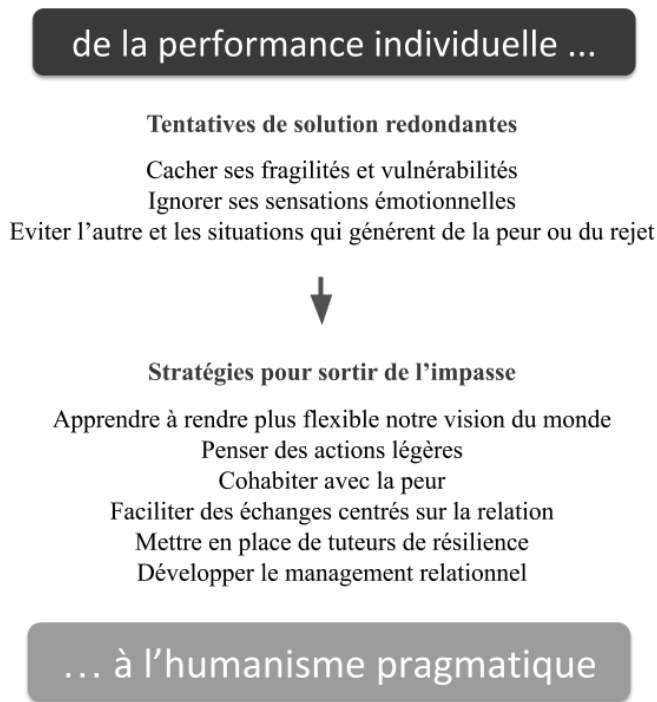
Étape 3 – Se connecter à son anxiété. Il s'agit d'une étape d'acceptation, où nous ne cherchons pas à lutter contre l'anxiété ni à la dépasser, comme si elle n'existait pas, mais au contraire à mettre notre esprit « au point mort » en le mobilisant dans une activité d'observation, et non de pensée : que voyons-nous autour de nous, ici et maintenant, qu'entendons-nous et que ressentons-nous physiquement ? Cet exercice permet d'apaiser l'agitation confusante de notre esprit.

Étape 4 – Créer un cadre sécurisé. Même si notre contexte actuel est insécurisé, et ce pour de nombreuses raisons, il nous est toujours possible d'aménager un endroit sécurisé. Il peut s'agir d'un lieu isolé ou imaginé à partir d'un endroit connu au sein duquel nous nous sommes sentis en sécurité, ou le fruit de notre imagination. Il est possible de reprendre l'exercice précédent afin de s'ancrer dans un bain de sécurité. C'est en effet en nous

sentant suffisamment sûre que nous pouvons penser et mettre en place les actions les plus structurantes.

Étape 5 – Mettre en œuvre des actions accessibles. Cette dernière étape correspond à mettre en œuvre des actions accessibles immédiatement pour notre bien-être, celui de nos proches, de nos collègues et de tout autre personne de notre entourage ou de toute activité qu’il serait nécessaire d’accomplir. Il s’agit là d’actions destinées à assurer notre sécurité et celle des autres, comme se laver davantage les mains, porter un masque, travailler à domicile, se mettre en lien par téléphone ou par le net avec d’autres. Beaucoup d’actions sont accessibles pour rétablir de la sécurité dans cette réalité qui a perturbé nos habitudes et notre confort.

Figure 2. De la performance individuelle à l’humanisme pragmatique (© LACT 2020)



Faciliter les échanges centrés sur la relation : favoriser l’humanisme pragmatique, c’est faciliter la mise en place de réunions d’échanges informels comme on a pu le voir émerger avec les web-apéro. On peut,

comme l'indique par exemple Neuburger, organiser un conseil de famille (Legendre, 2013) qui rend possible le partage de moments de vie. On peut aussi prendre du temps lors des réunions professionnelles pour parler de tout sauf du travail.

Mettre en place des tuteurs de résilience : la société de demain centrée sur l'humanisme pragmatique met en place ce que Cyrulnik (2003 ; Delage, 2004) appelle des tuteurs de résilience, qui aident, forment et accompagnent les familles, entreprises ou organisations à mieux vivre avec soi et à surmonter ensemble les épreuves de la vie professionnelle et personnelle.

Développer le management relationnel dans le milieu professionnel : dans le cadre de la direction d'une entreprise où, comme le ferait un capitaine de navire, le dirigeant donne le cap afin de braver la tempête, il s'agit de donner l'exemple pour passer de ce que nous qualifions d'état de performance individuelle à une performance relationnelle. Ce leadership est pensé et enseigné dans une orientation d'ouverture et de management relationnel où, comme l'expriment Robert Dilts (2009) et Mark McKergow (2009), le leader accueille, reçoit et écoute autant qu'il guide. Il apprend à dépasser la vision causale classique et rigide, qui vise par exemple à déterminer qui a tort et qui a raison. Il mobilise ses compétences de régulation relationnelle et émotionnelle pour rentrer dans une dynamique collaborative circulaire vertueuse, centrée prioritairement sur la relation.

Agir seul permet d'aller plus vite, agir ensemble permet d'aller plus loin. Le déconfinement ne nous a pas permis de retrouver notre contexte social ou de travail tel que nous l'avions laissé. Le Covid est toujours là, la menace de ne pouvoir être pris en charge à l'hôpital est heureusement moins forte, et nous sommes incités à limiter le risque de contagion. Les contraintes demeurent et avec elles l'insécurité, du risque de la maladie, du risque de chômage. Nous ne savons pas s'il y aura une deuxième vague de victimes du Covid-19 ; en revanche, il est clair que nous ferons face à une vague différente, celle des victimes de la crise économique et psychologique qui s'annonce et que tout le monde a en tête. Faut-il en avoir peur ? Michele Rittnerman (1983) qui est intervenue en mai lors des conférences web de LACT *les défis du confinement*, a eu la chance de collaborer avec le docteur Milton Erickson qui lui disait qu'il n'était ni un optimiste ni un pessimiste mais un réaliste. « *En thérapie* » lui disait-il « *le thérapeute ne change rien. Son action consiste simplement à créer des circonstances dans lesquelles les patients peuvent agir, spontanément, et changer* ». Peut-on transposer ce principe au monde du travail, ne serait-il pas judicieux de le promouvoir en tant que philosophie managériale ?

Conclusion

Nous concluons avec l'histoire du dauphin « à nez de bouteille » !

Cette histoire est racontée dans l'ouvrage des pionniers de l'approche systémique et stratégique de Palo Alto (Watzlawick et al., 1972) : Imaginez la mer. Des plongeurs sont présents et des dauphins se trouvent à proximité, et les uns comme les autres sont animés par le désir de prendre contact mais ne savent pas comment s'informer mutuellement de leurs bonnes intentions. Les dauphins observent les plongeurs et constatent que la main est une partie du corps essentielle et très vulnérable. Pour établir le contact avec l'un des plongeurs, un dauphin s'approche de lui et saisit sa main dans sa gueule, en la serrant légèrement grâce à ses mâchoires. Il faut préciser que les dents acérées du dauphin sont capables de trancher aisément la main d'un homme. Le dauphin attend ensuite la réaction du plongeur. S'il observe que celui-ci reste immobile sans chercher à se débattre, il comprend qu'il peut lui faire confiance. Par conséquent, il lâche la main du plongeur et lui présente la partie de son corps la plus vulnérable, la tenant à portée de sa main, comme pour lui dire qu'il a confiance dans les intentions amicales de l'homme.

C'est de cette façon, en simulant une attaque qui n'en est pas une, que la confiance totale peut s'établir et cela, grâce à une série de séquences d'interactions qui donne sens à l'information. La souplesse suppose une communication à travers laquelle un flux d'informations rend possibles les ajustements nécessaires. Si nous voulons aider nos patients, il nous semble donc important de les amener à composer avec leurs paradoxes et ceux que notre culture produit. En découvrant nos propres rigidités, nous sommes en mesure de remettre en question nos habitudes. Et, si nous souhaitons des transformations, il nous faut à la fois assouplir nos perceptions et modifier nos comportements.

Références

- CAILLIAU H. (2016) : *Le Paradoxe du poisson rouge : Une voie chinoise pour réussir*. Saint-Simon.
- CYRULNIK B. (2003) : Comment un professionnel peut-il devenir un tuteur de résilience. In CYRULNIK B. & SERON C. (Eds.) : *La Résilience Ou Comment Renaître de Sa Souffrance* (pp. 23–43). Fabert, Paris.
- DELAGE M. (2004) : Résilience dans la famille et tuteurs de résilience. *Thérapie Familiale* 25(3) : 339-347.

- DE SCORRAILLE C., BROSSEAU O. & VITRY G. (2017) : *Quand le travail fait mal: Une clinique de la relation pour soigner les maux au travail*. InterEditions, Paris.
- DILTS R. (2009) : *Leadership visionnaire : outils et compétences pour réussir le changement par la PNL*. De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- DURIEZ N. (2011) : Thérapie familiale et troubles de la régulation émotionnelle. *Thérapie Familiale* 32(1) : 41–58.
- EHRENBERG A. (2010) : *La société du malaise*. Odile Jacob, Paris.
- EHRENBERG A. & GRANGER B. (2018) : L'individualisme, la psychiatrie, la santé mentale : un itinéraire intellectuel. *PSN* 16(2) : 13-23.
- ELKAÏM M. (1989) : *Si tu m'aimes, ne m'aime pas. Une approche systémique des psychothérapies des familles et couples*. Seuil, Paris.
- FRANKL V. (1988) : *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*. Les éditions de l'Homme, Montréal.
- FRANKL V. (2017) : *Retrouver le sens de la vie*. InterEditions, Paris.
- HARDY G. (2012) : *S'il te plaît, ne m'aide pas ! : L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*. Eres, Toulouse.
- LEGENDRE C. (2013). Placement familial et rencontres médiatisées dans une perspective systémique. *Thérapie Familiale*, 34(4), 505–528.
- MADANES C. (2010) : *Transformez vos relations! Comment établir des relations extraordinaires dans tous les domaines de votre vie*. Dauphin blanc, Québec.
- MASLOW A. H. (1958) : A Dynamic Theory of Human Motivation. In STACEY C.L. & DeMARTINO M. (Eds.) : *Understanding human motivation* (pp. 22–47). Howard Allen, Cleveland.
- McKERGOW M. (2009) : Host leadership: towards a new yet ancient metaphor. *International Journal of Leadership in Public Services*. 5(1) : 19–24.
- MORIN E. (2014) : *Enseigner à vivre: Manifeste pour changer l'éducation*. Actes Sud Nature, Arles.
- MORIN E. (2015) : Les deux humanismes. *Le Monde diplomatique*, N° 739(10), 30–30.
- MORIN E. (2020, April 6) : Nous devons vivre avec l'incertitude. *CNRS Le Journal*.
- NARDONE G. (2015) : *Dépasser les limites de la peur: comprendre la peur pathologique pour mieux la surmonter*. Enrick B. Editions, Paris.
- NARDONE G. (2016) : *Les pièges psychologiques*. Satas, Bruxelles.
- NARDONE G. & PORTELLI C. (2005) : *La Connaissance par le changement. L'évolution de la thérapie brève stratégique*. Satas, Bruxelles.
- RAPOPORT A. (1967) : *Combats, débats et jeux*. Dunod, Paris.
- RITTERMAN M. (1983) : *Using hypnosis in family therapy*. Jossey-Bass, San Francisco.
- TCHANG J.-P. (2018) : *Tianxia, tout sous un même ciel*, Les Éditions du Cerf, Paris.
- VILLEMAIN F. (1989) : *Stress et immunologie: Neuro-immunomodulation*. PUF, Paris.
- VITRY G., DURIEZ N., LARTILLEUX-SUBERVILLE S., PAKROSNIS R., BEAU A., GARCIA-RIVERA T., BROSSEAU O., VARGAS AVALOS P.,

- BARDOT E., & RAY W. A. (2020) : Introducing SYPRENE: An International Practice Research Network for Strategic and Systemic Therapists and Researchers. *Family Process*. <https://doi.org/10.1111/famp.12520>
- VITRY G., GARCIA-RIVERA T., de SCORRAILLE C., PAOLI B. & BROSSEAU O. (2019) : *Stratégies de changement. 16 prescriptions thérapeutiques*. Érès, Toulouse.
- WATZLAWICK P. (1978) : *La réalité de la réalité*. Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J. H. & JACKSON D. D. (1972) : *Une logique de la communication*. Seuil, Paris.
- WEAKLAND J. H., FISCH R., WATZLAWICK P. & BODIN A. M. (1974) : Brief therapy: Focused problem resolution. *Family Process* 13(2) : 141-168.