

Rapid Involuntary Client Engagement

*Bradford M. Bogue
Director, J-SAT*

Favoriser l'Engagement rapide des usagers contraints

S'aligner sur la croissance et le changement

En cette ère de pratiques fondées sur des preuves, nous disposons d'un extraordinaire éventail de connaissances sur lesquelles nous pouvons nous appuyer pour améliorer bon nombre de nos processus dans le domaine correctionnel. Nous disposons désormais de nombreuses données sur ce qui est considéré comme les meilleures pratiques pour engager de nouveaux clients dans ce que l'on appelle désormais une alliance ou une relation de travail efficace. Une alliance de travail solide est fonction d'une compréhension et d'un respect partagés des rôles de chacun, de la capacité de l'agent de changement à écouter avec empathie et d'un engagement commun à progresser au nom du client. Selon les recherches, plus l'alliance de travail est forte, meilleurs sont les résultats. Cependant, l'établissement d'une alliance de travail avec des clients contraints peut souvent être difficile.

Lorsqu'une alliance de travail n'est pas établie, la pseudo-conformité et l'attrition sont plus probables. Les recherches^{1 2 3} sur la compliance et l'attrition des délinquants indiquent que les premières séances sont essentielles pour déterminer l'orientation et le déroulement de la surveillance. L'attrition est la plus forte immédiatement après ces premiers entretiens. Comme tout agent le sait,

¹ Daley, D.C. and A. Zuckoff, Improving Treatment Compliance: Counseling & Systems Strategies for Substance Abuse & Dual Disorders 1999, Center City, MN: Hazelden. 241.

² Kennedy, S.M., Treatment Responsivity: Reducing Recidivism by Enhancing Effectiveness. Forum on Corrections Research, 2000. 12(2): p. 19-23.

³ McMurrin, M. and A. McCulloch, Why Don't Offenders Complete Treatment? Prisoners' Reasons for Non-completion of a Cognitive Skills Programme. Psychology, Crime & Law, 2007. 13(4): p. 345-354.

lorsque des problèmes de compliance surviennent, ni les clients ni l'agent ne tirent profit des complications qui se produisent généralement. En bref, dans la supervision en milieu ouvert, les entretiens où l'on voudrait le moins commettre des erreurs majeures sont les deux ou trois premiers entretiens.

La fonction d'évaluation offre une excellente occasion de s'aligner sur le client

Ce que nous pouvons faire en tant qu'agents pour éviter les malentendus et créer une bonne connexion avec nos clients est autant un art qu'une science. Cependant, la recherche nous montre certaines voies privilégiées qui intègrent une variété d'EBP (Evidence Based Practices) dans le processus d'évaluation, où, selon beaucoup, le traitement et le changement commencent souvent.

Une évaluation de troisième génération offre un point d'intersection potentiel pour plusieurs EBP dans les services correctionnels et sociaux : clarification des rôles pour les clients non volontaires⁴ ; entretiens motivationnels (EM),^{6 7 8} ; rétroaction normative⁹ et stimulation des précurseurs du changement^{10 11}. Ces quatre pratiques sont des méthodes permettant d'engager les clients de manière réactive. Il n'est pas surprenant qu'elles soient fortement interdépendantes et efficaces pour réduire la discorde, l'attrition et la non-conformité.

Ensemble, les pratiques énoncées ci-dessus constituent les fondements d'un ensemble de compétences très riches et très variées qui, idéalement, commencent pendant le processus d'évaluation et se prolonge facilement dans les entretiens suivantes. L'EM est capable d'englober l'ensemble du processus d'admission, de l'évaluation à la planification du changement, et sert donc de cadre d'orientation. Les autres processus, cependant, sont tissés dans et hors de ce processus plus large, en conjonction avec les étapes de déroulement nécessaires pour compléter une évaluation et guider une personne dans le développement d'un plan d'action.

Nous voyons six étapes dans ce processus plus large :

1. Clarification des rôles.
2. Différentes étapes de l'entretien.
3. Feedback normatif.
4. Détermination de l'agenda du plan de changement.
5. Affiner la focalisation sur les cibles de changement.
6. Planification du changement.

Dans cet article, je vais d'abord décrire et discuter de chaque stratégie indépendamment ; j'aborderai ensuite les mécanismes de transition de l'une à l'autre de ces tactiques et la manière de combiner et d'associer certaines d'entre elles.

⁴ Trotter, C., *Working with Involuntary Clients* 1999, London: SAGE Publications. 165.

⁵ Trotter, C., *Pro-Social Modelling*. *European Journal of Probation*, 2009. 1(2): p. 142-152.

⁶ Miller, W.R. and S. Rollnick, *Motivational Interviewing: Helping People Change*. Third ed 2012, New York, NY: The Guilford Press

⁷ McMurrin, M., *Motivating Offenders to Change: A Guide to Enhancing Engagement in Therapy*. 1 ed. Wiley Series in Forensic Clinical Psychology, ed. M. McMurrin 2002: John Wiley & Sons. 264.

⁸ Bogue, B. and A. Nandi, *Motivational Interviewing in Corrections: A Comprehensive Guide to Implementing MI in Corrections*, 2012, National Institute of Corrections.

⁹ DiClemente, C.C., et al., *Process Assessment in Treatment Matching Research*. *Journal of Studies on Alcohol*, 1994. 12: p. 156-162.

¹⁰ Hanna, F.J., *Therapy with Difficult Clients: Using the Precursors Model to Awaken Change* 2002, Washington, D.C.: American Psychological Association. 329.

¹¹ Hanna, F.J., *Precursors of Change: Pivotal Points of Involvement and Resistance in Psychotherapy*. *Journal of Psychotherapy Integration*, 1996. 6(3): p. 227-264.

Entretien motivationnel

Dans leur plus récente (troisième) édition de l'entretien motivationnel : Preparing People to Change (2012), les créateurs de l'EM, William Miller et Stephen Rollnick, ont grandement simplifié la façon dont ils présentent l'EM. Tout en mettant l'accent sur les mêmes outils et le même esprit, ils avancent l'EM comme un modèle additif qui intègre et utilise finalement quatre processus de base :

- L'engagement
- La focalisation
- L'Évocation
- La Planification

FIGURE 1
Assessment Case Management Engagement Flow



Les auteurs décrivent comment l'EM commence par l'**engagement** des clients à explorer les possibilités d'une relation, et la nécessité pour celui qui conduit l'entretien de s'adapter au monde du client pendant ce processus grâce à une écoute réflexive. Au fur et à mesure que le respect émerge, le professionnel peut naturellement se mettre à examiner avec le client les valeurs, les changements et les objectifs de ce dernier, qui pourraient constituer un point de convergence utile. Ce deuxième processus de **focalisation** s'appuie sur le processus d'engagement précédent qui a eu lieu entre les deux personnes, ce qui conduit à une focalisation ou une orientation claire de la discussion ultérieure, avec un objectif de changement émergent (par exemple, arrêter de fumer, faire plus d'exercice, améliorer son attitude, etc.). Une fois qu'il y a un objectif de changement convenu d'un commun accord, la conversation sera mieux servie (du point de vue de l'EM) en passant au processus d'**évocation**, dans lequel le professionnel commence à susciter et à renforcer délibérément le « discours changement » concernant ce sujet. Enfin, et pas toujours au cours du même entretien,

lorsque le client exprime et démontre un engagement certain envers le changement cible, le dernier processus de **planification** peut être utilement utilisé.

Bien qu'il y ait clairement un sentiment de mouvement linéaire entre les quatre processus de l'EM, il n'est pas difficile et rapide et il peut être relativement itératif. Par exemple, si, au milieu de la focalisation avec un client pour établir un programme de changement, le client devient submergé et incertain, il peut être bon de revenir à l'engagement et à la focalisation sur le renforcement de la confiance et des relations. Ainsi, les quatre processus de l'EM fournissent des lignes directrices souples pour le déploiement d'un processus complet d'évaluation et de planification dans la prise en charge. Les allers-retours mutuels entre les processus sont possibles tout au long du parcours, lorsqu'on passe d'un processus à l'autre. Toutefois, il y a de bonnes raisons de considérer les processus comme des marqueurs permettant de lancer idéalement certaines étapes ou tactiques.

Comme le suggère la figure 1, certains processus d'EM sont plus susceptibles d'être associés à des étapes spécifiques du cycle d'évaluation/planification du changement. L'utilisation de l'écoute réflexive, qui est si essentielle à l'engagement, est tout à fait cohérente avec le fait de passer par la phase de collecte d'informations de l'entretien. Fournir des feedbacks ou les explorer avec les scores et les profils d'évaluation peut facilement déclencher des objectifs dans le temps ou le processus de focalisation. De même, une fois qu'un objectif de changement prometteur a émergé dans l'esprit d'un client, même une discussion superficielle sur les précurseurs de ce changement peut permettre une meilleure évocation et un véritable discours changement. Dans ce qui suit, je vais essayer de préciser comment les quatre processus de l'EM "s'articulent" avec d'autres étapes d'évaluation (clarification des rôles par la planification du changement).

Le processus d'engagement de l'EM dans l'évaluation

La question de savoir si le fait d'impliquer le client par le biais de l'écoute active contribue à faciliter le processus de clarification des rôles ou l'inverse est discutable. Les deux stratégies vont bien ensemble, et toutes deux fonctionnent mieux dès le début, avant que la partie de l'entretien consacrée à l'établissement des faits ne commence. Le processus d'EM est particulièrement bien adapté pour créer une atmosphère invitante dans laquelle mener l'entretien d'évaluation. Les principales compétences pour s'engager sont l'écoute empathique et l'utilisation de compétences d'écoute active telles que les OARS (questions ouvertes, valorisations, écoute réflexive et résumés motivationnels).

Il peut être très productif de réserver quelques minutes avant le processus de recueil d'informations pour attirer l'attention du client et écouter certaines de ses préoccupations et de son projet. Les clients disent souvent des choses intéressantes lorsqu'ils ne sont pas encombrés par un quelconque ordre du jour. Parfois, ce qu'ils partagent apporte des réponses à certains points d'évaluation, qui n'ont donc pas besoin d'être approfondis plus tard. D'autres choses qu'ils partagent aident le professionnel à mieux se faire une idée du rythme et des possibilités d'alignement pendant le reste de l'entretien.

Dans l'idéal, les commentaires spontanés aident à établir très tôt une meilleure image à la fois du client et du personnel. L'authenticité est un élément clé de l'engagement.

1. Clarification du rôle

Les travaux de Chris Trotter qui analysent les résultats pour les populations de clients non volontaires comme les personnes en probation ou les cas de négligence/abus des services sociaux identifient un mécanisme souvent négligé et sous-utilisé - la clarification des rôles - comme une pratique prometteuse. Trotter et d'autres chercheurs ont déterminé que tant que les rôles n'ont pas été clarifiés à plusieurs reprises, il n'y a pas vraiment d'hypothèses sûres sur la nature de la relation entre le

personnel et les clients, lorsque les clients ne sont pas volontaires. De nombreuses études^{1213 14} ont déterminé que les travailleurs qui font des efforts supplémentaires pour clarifier les rôles (le leur, celui de leur client, la mission de l'institution, ainsi que les limites de leur autorité et toute condition non négociable) obtiennent, avec le temps, de bien meilleurs résultats que le personnel qui ne le fait pas. Par conséquent, bon nombre des modèles de pratique récemment adoptés pour intégrer les EBP dans les entretiens de probation/surveillance conditionnelle (par exemple, STICS, EPICS, COMBINES, STARR, Vogelvang's, le modèle générique de JSAT, etc.) intègrent la clarification des rôles comme un élément essentiel.

Lorsque le personnel clarifie son rôle, les attentes actuelles du client, la mission de son institution et son utilisation de l'autorité, les remises en question sont réduites et l'engagement devient plus efficace et réel. La clarification des rôles peut signaler au client les aspects de l'engagement qui vont bientôt apparaître, lui permettant de s'habituer à ces aspects et de mieux les accepter avant que l'engagement réel n'ait lieu. Par exemple, passer quelques minutes à passer en revue une compétence sociale « théorique » et, plus tard, fournir aux clients un certain encadrement en matière d'entretiens d'embauche ou de refus d'alcool ou de drogue leur donnera une meilleure idée de ce à quoi ils doivent s'attendre et de la manière de se présenter pour leur part. Ce type de clarification peut être continu, flexible et très situationnel. Le personnel peut vérifier s'il peut tester certaines déclarations concernant les distorsions de pensée d'un client et préciser qu'il souhaite que le client corrige ces distorsions comme il le peut, ce qui permet un dialogue plus approfondi.

L'évaluation est un autre contexte dans lequel les demandes de clarification des rôles peuvent être très utiles. Par exemple, fournir une déclaration structurante en prélude à un entretien clinique est une pratique courante. Généralement, ces déclarations structurantes incluent délibérément des informations susceptibles d'assurer à la personne sur le point d'être interrogée qu'elle s'engage dans un processus sûr, engageant et productif. Les éléments que le professionnel veut transmettre sont standards :

1. L'objectif de l'entretien d'évaluation en termes positifs et généraux ;
2. L'évaluation étant très personnelle et présentant un grand potentiel, il est important de faire appel à de multiples sources d'information pour qu'elle soit aussi complète et utile que possible ;
3. À la fin de l'entretien, le client (s'il est intéressé) reçoit des informations objectives - comparables aux mesures de la pression artérielle - sur la façon dont la personne se compare aux autres membres du système de justice pénale (cjs) ; et
4. comme il s'agit de l'histoire et de l'évaluation de la personne, il pose des questions dans les deux sens.

L'application spécifique ci-dessus de la clarification des rôles dans le champ de l'évaluation - en fournissant une déclaration structurante - peut aider à éviter le malaise ultérieur du client et la remise en question de l'objectif ou de l'orientation de l'entretien. Elle constitue une base pour la phase suivante, qui permet d'obtenir des informations de plus en plus personnelles et "brûlantes" sur le cas. Par conséquent, plus le professionnel personnalise et adapte ses déclarations initiales structurées au client, même s'il le connaît à peine, mieux c'est. Avec la pratique, l'agent élabore un ensemble de modèles de déclarations dans son portefeuille de compétences qui s'échelonnent le long d'un continuum correspondant aux différents types de clients habituellement rencontrés. Lorsque cela se

¹² Trotter, C., *Working with Involuntary Clients* 1999, London: SAGE Publications. 165.

Trotter, C., *Pro-Social Modelling*. *European Journal of Probation*, 2009. 1(2): p. 142-152.

¹³ Trotter, C., *The Impact of Different Supervision Practices in Community Corrections: Cause for Optimism*. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 1996. 29: p. 29- 46.

¹⁴ Trotter, C., *The Supervision of Offenders: What Works?*, in *Contemporary Issues in Criminology*, L. Noaks, M. Levi, and M. Maguire, Editors. 1995, University of Wales Press: Cardiff. p. 236-250.

produit, le professionnel peut plus facilement adapter son langage à chaque client. En conséquence, les clients deviennent plus engagés.

2. Étapes de l'entretien

Il est préférable de mener l'entretien d'évaluation proprement dit dans le contexte du processus d'engagement de l'EM. Cela implique l'utilisation d'une écoute réflexive considérable tout en naviguant et en restant sensible aux étapes d'un entretien clinique. Tant que le professionnel ne connaît pas parfaitement les éléments et les domaines à noter, il peut être difficile de "faire confiance au processus", mais c'est finalement ce qu'il faut faire.

Les trois étapes d'un entretien sont les suivantes :

- 1) la mise en place, ou déclaration structurante, qui est décrite ci-dessus dans la clarification des rôles ;
- 2) l'entonnoir de collecte d'informations qui représente l'essentiel de l'entretien ;
- 3) les étapes de clôture pour obtenir une conclusion solide.

Les étapes de préparation de l'entretien sont conçues pour garantir au client que l'entretien sera sûr – le professionnel a à cœur les meilleurs intérêts du client, de sorte que l'entretien peut lui être utile personnellement - grâce au retour d'information qui lui est fourni ultérieurement.

L'"entonnoir de collecte d'informations" désigne la manière dont la plupart des outils d'évaluation semi-structurés sont construits ou organisés, en commençant par les domaines ou sous-échelles les plus impersonnels (par exemple, les antécédents criminels, l'éducation ou l'emploi) et en progressant dans une séquence vers un contenu et des sujets de plus en plus personnels (comme la régulation des émotions et des attitudes). Cette façon de structurer les entretiens peut aider à établir et à construire des relations dès le début. En outre, les entretiens semi-structurés donnent aux professionnels la liberté de s'écarter de l'ordre des domaines pour recueillir des informations dans un style plus conversationnel. Et plus le style est agréable et engageant, plus il est possible d'aller de l'avant avec une approche EM plus complète lors des entretiens de suivi ultérieurs.

Une façon de commencer l'étape de collecte d'informations est de demander au client de raconter son histoire ou celle de son implication dans le système de justice pénale. Après avoir fourni au client une déclaration structurée, certains agents trouvent qu'il est facile de faire parler presque n'importe quel client en lui demandant de le faire :

Parlez-moi de votre expérience avec le système de justice pénale. Si vous commencez par la première fois où vous avez eu des ennuis avec la justice, puis la suivante, je vais essayer de prendre des notes sur les tendances qui se dégagent. Il n'est pas nécessaire que tout soit en ordre parfait non plus, nous serons probablement distraits en parlant d'autres choses parfois, mais cela pourrait nous fournir au moins un thème à suivre.

Cette technique devrait permettre à celui qui conduit l'entretien de faire preuve d'empathie, de beaucoup d'OARS (outils de l'EM) et de discernement. Lorsque le client soulève des questions liées à divers domaines (comme l'éducation/l'emploi, l'alcool et la drogue, les pairs ou l'autorégulation), le professionnel décide s'il doit ou non explorer systématiquement ce domaine dans l'immédiat. Après avoir terminé l'exploration de chaque domaine, le professionnel doit en faire un résumé au client pour clore l'entretien avant de passer au sujet suivant.

Lorsque le professionnel commence à se sentir un peu sûr d'avoir couvert l'"espace de contenu" des éléments à noter de l'outil d'évaluation (c'est-à-dire que le professionnel dispose de suffisamment d'informations pour noter tous ou presque tous les éléments de l'outil d'évaluation respectif), il est

temps de passer à la dernière étape de l'évaluation - la clôture. Cette étape comporte plusieurs étapes possibles :

1. Passer à une transition, en utilisant un grand résumé, une "question magique" ou un autre dispositif pour indiquer que l'entretien s'est bien déroulé et qu'il se termine - notamment en demandant au client de revoir ou de remplir certains documents pendant que le professionnel vérifie les domaines qui ne contiennent pas suffisamment d'informations pour être notés avec précision ;
2. traiter tout problème signalé au cours de l'entretien qui doit être résolu ;
3. soit terminer la cotation et fournir un retour d'information, soit suggérer et mettre en place la possibilité future pour le client de recevoir un retour d'information à partir des différentes notes de l'échelle d'évaluation.

Il est important de signaler et de conclure l'évaluation d'une manière qui permette au client et au professionnel de clore l'entretien. Le client vient de passer la majeure partie d'une heure ou plus à partager son histoire de vie avec un étranger. L'enquêteur a écouté, pris des notes et guidé l'entretien, mais il doit encore noter cette évaluation et utiliser les résultats de manière pragmatique. Une façon de reconnaître respectueusement la révélation personnelle du client est d'utiliser un grand résumé qui rassemble les grands schémas de la vie de l'individu : ses expériences en difficulté, ainsi que d'autres facteurs positifs et forces dont le client a fait preuve et qui lui donnent des raisons d'espérer davantage pour l'avenir. Une autre méthode consiste à utiliser des questions magiques et ludiques, maintenant qu'un certain rapport a été établi, pour vérifier qu'aucune partie importante de la vie du client ne manque à l'entretien.

Les questions magiques sont simplement de grandes questions ouvertes et idiotes. Par exemple :

- "Si votre marraine la fée sautait de la boîte à gants de votre voiture en rentrant chez vous et vous disait que vous pouvez avoir tout ce que vous souhaitez, à condition de le faire en 10 secondes... que souhaiteriez-vous ?
- "Qu'est-ce que nous n'avons pas évoqué qui, en ce qui vous concerne, pourrait être important en termes de réussite du suivi ?"
- "Quels objectifs, à court ou à long terme, envisagez-vous pour vous-même ?"
- "Supposons que vous décédiez aujourd'hui et que vous reveniez à vos funérailles dans quelques jours... qui serait probablement là ? Que diraient-ils à votre sujet ? Pourquoi ?
- "Comment voyez-vous votre avenir dans deux ans ?"

Lorsque de nouveaux aspects importants apparaissent, le professionnel doit les approfondir et les explorer avant de conclure l'entretien par une dernière demande. Celui qui conduit l'entretien peut demander au client de rester assis une minute ou deux pendant qu'il passe en revue les éléments à noter de l'outil d'évaluation correspondant et, le plus souvent, en identifie quelques-uns qui pourraient être approfondis. Parfois, cette pause avec le client pour l'examen peut être facilitée en lui donnant un formulaire d'agence à remplir ou une évaluation auto-administrée, comme l'ASUS, l'ASUDS ou le RSAT, à remplir ; le client et professionnel font alors quelque chose d'utile.

Enfin, une fois que l'évaluation est scoriée ou prête à être scoriée, il convient que le professionnel aborde les points non définis comme les points qui « clignotent » : les "cognitions chaudes" comme les idées suicidaires ou d'autres besoins aigus et critiques (comme les médicaments psychotropes ou de santé nécessaires, les problèmes de logement, ou les questions juridiques importantes comme les ordonnances d'interdiction). L'enquêteur indique ensuite comment le client peut obtenir un retour d'information sur les résultats de l'évaluation.

Le processus de focalisation de l'EM dans l'évaluation

Les possibilités de développer un objectif commun pour la supervision peuvent apparaître à presque n'importe quel moment de l'entretien d'évaluation. Il n'est pas rare que les clients des services correctionnels indiquent les domaines qu'ils souhaitent modifier à différents moments de l'entretien d'évaluation. Ces notions sont toujours dignes d'être notées et parfois renforcées, surtout lorsque le domaine coïncide avec de forts facteurs criminogènes (par exemple, fréquentation de pairs antisociaux, attitudes, compétences d'autorégulation et d'autocontrôle, etc.). Cependant, le processus de focalisation commence le plus souvent sérieusement une fois l'entretien terminé.

3. Feedback normatif

Le meilleur moment pour commencer à se concentrer sur les objectifs de changement avec un client est lorsque celui-ci est prêt pour cette activité. Cela dit, nous savons également que le processus de retour d'information normatif - un retour d'information qui est à la fois personnel et objectif, comme le partage de mesures spécifiques de la pression artérielle ou de scores d'échelle dans une évaluation des risques/besoins - peut souvent susciter une certaine préparation quant à l'intérêt du client pour l'examen de ses objectifs personnels. En raison du potentiel de cette stratégie pour faciliter le processus de focalisation, il est important que professionnel la planifie délibérément, dans la mesure du possible.

Se préparer à fournir un retour d'information

Il existe cinq étapes simples de planification pour fournir un retour d'information normatif :

1. Scorer tous les outils d'évaluation connexes ;
2. Considérer les modèles généraux et les relations entre le score d'évaluation, les notes et les dossiers antérieurs, c'est-à-dire l'analyse du cas ;
3. Identifier objectivement les principaux facteurs criminogènes et non criminogènes de l'affaire;
4. Identifier les précurseurs les plus faibles à modifier pour le comportement cible prioritaire et certaines des stratégies connexes pour engager ce précurseur avec votre client;
5. Examiner et sélectionner le meilleur moment pour introduire le retour d'information et les cas possibles connexes.

Une fois que professionnel a réengagé le client et fini de clarifier les points insuffisamment approfondis, il est temps de scorer l'évaluation. Ce peut être aussi le moment de fixer un rendez-vous de suivi, de remercier le client et de l'excuser. Parfois, pour de nombreux agents de cette phase d'accueil et d'évaluation, c'est la dernière fois qu'ils voient le client ; ils peuvent donc faire attendre le client à proximité pendant qu'ils terminent la notation. Quoi qu'il en soit, le scorage doit avoir lieu peu de temps après que professionnel a terminé l'entretien. Cela permettra à professionnel de tirer profit de sa capacité de mémoire immédiate et d'éviter que les détails du cas ne se confondent avec d'autres cas ultérieurs.

La complexité du scorage et de l'enregistrement de l'évaluation varie bien sûr en fonction des outils d'évaluation utilisés. La plupart des systèmes correctionnels s'appuient sur ce que l'on appelle les "outils de troisième génération pour les risques/besoins". Ces types d'outils (tels que LSI-R, Compass, SDRRC, SPIN, et LS/CMI) fournissent au minimum des mesures sommaires du risque et un profil des facteurs de besoins criminogènes actuellement présents dans la vie du client. Certains systèmes nécessitent l'utilisation de plusieurs outils, où les informations obtenues par le biais d'un protocole basé sur des entretiens sont compliquées par les connaissances acquises grâce à un outil d'enquête auto-administré. Afin d'analyser le cas et de se préparer à donner un retour d'information au client, il est important de scorer et de compléter tous les outils nécessaires, et de passer en revue leurs différentes composantes. Cet examen du cas ne doit pas prendre plus de quelques minutes. Il doit inclure toutes les notes d'évaluation, les scores d'évaluation qui en résultent, le casier judiciaire

ainsi que les dossiers de traitement et/ou de suivis antérieurs. Ces documents devraient permettre au professionnel de reconstituer certaines des grandes tendances de la vie du client et de commencer à évaluer où se trouvent les domaines les plus prometteurs en matière de changement. Lorsque des documents ou des informations provenant de différentes sources convergent, il peut être nécessaire de les prendre plus au sérieux. Par exemple, si un client déclare des choses au cours de l'entretien qui amènent l'agent à déterminer un score plutôt élevé pour une sous-échelle particulière, et si, lors de l'analyse du cas, l'agent découvre que l'auto-évaluation du client sur un outil d'enquête a également obtenu un score inhabituellement élevé dans ce domaine, on peut probablement conclure avec plus de certitude que le domaine en question est significatif dans la vie du client.

L'enquêteur doit prendre en compte les facteurs ou problèmes non criminogènes du cas ainsi que les facteurs criminogènes. Parfois, certaines questions non criminogènes (par exemple, le besoin de médicaments psychotropes, la récente exclusion du centre d'hébergement local, une grave infection dentaire) ont une façon de l'emporter sur toute autre cible de changement jusqu'à ce que la question soit abordée. Bien entendu, il faut toujours s'attacher à traiter les facteurs plus criminogènes, mais ceux-ci ne doivent pas nécessairement exclure d'éventuels domaines non criminogènes susceptibles de rompre la relation.

Après avoir examiné l'évaluation et le dossier, l'agent doit être mieux informé pour déterminer quel est le facteur criminogène le plus important - celui qui a probablement le plus d'influence sur le comportement criminel actuel du client. Ce facteur ou domaine devient provisoirement l'une des deux premières priorités de l'affaire ; l'autre priorité est le domaine le plus important pour le client. Dans certains cas, il peut y avoir tellement d'ambiguïté et/ou d'ambivalence de la part du client qu'il peut ne pas être productif de planifier plus avant tant que le retour d'information n'a pas été présenté et traité avec le client. Dans d'autres cas, il peut être relativement clair, cependant, quel est le facteur criminogène le plus important et/ou quels sont les objectifs de changement privilégiés par le client. Si la clarté règne dans l'un ou l'autre de ces domaines, l'étape finale de la préparation peut être franchie.

De nombreuses recherches soutiennent maintenant que les agents doivent se concentrer avec leurs clients sur les cibles de changement les plus criminogènes. Parmi les huit principaux facteurs criminogènes figurent les pairs antisociaux, les pensées antisociales, les antécédents de comportement antisocial (c'est-à-dire le manque de maîtrise de soi) et la personnalité antisociale. Ces quatre facteurs, parfois appelés les "quatre grands" en raison de leur importance dans les recherches de la méta-analyse, sont susceptibles d'avoir une influence plus puissante sur le comportement criminel que les autres facteurs. Mais cela ne signifie pas que les autres facteurs ne doivent pas être pris en compte.

Parfois, d'autres facteurs dits non criminogènes, tels que la santé mentale ou physique, les conditions de vie et les vêtements, peuvent devenir des facteurs de rupture s'ils ne sont pas pris en compte dès le départ. Le tri des facteurs criminogènes et non criminogènes nécessite un degré élevé de discrimination et une capacité à naviguer et à négocier dans des zones parfois très grises. Les agents qui s'engagent de manière équilibrée à satisfaire à la fois les besoins et les principes de réactivité sont moins susceptibles de faire un tri rigide. Lorsqu'il existe des hypothèses raisonnablement sûres sur ce que pourraient être certains des objectifs de changement futurs, l'examen des forces précurseurs possibles du client est une excellente dernière étape pour se préparer à fournir un retour d'information. Le modèle de précurseur développé par Fred Hanna représente une percée potentielle dans les méthodes de travail avec des clients difficiles. Hanna et ses collègues ont identifié sept facteurs de changement personnels distincts ou précurseurs de changement.

Lorsque ces précurseurs ne sont pas présents chez une personne, ils représentent des obstacles qui entravent la capacité d'un individu à effectuer un changement fondamental :

Précurseurs de changement (Hanna, 2002)

1. **Sentiment de nécessité de changement** - exprime le désir de changement et ressent un sentiment d'urgence.
2. **Volonté d'éprouver de l'anxiété** - s'ouvre à l'émotion et est plus susceptible de prendre des risques.
3. **Conscience** - capable d'identifier les problèmes et de trier les pensées et les sentiments.
4. **Affronter le problème** - affronter courageusement le problème en accordant une attention soutenue aux problèmes.
5. **Effort vers le changement** - fait ses démarches ou exercices avec empressement, grande énergie ; coopération active.
6. **Espoir de changement** - perspective positive ; ouvert à l'avenir ; grande capacité d'adaptation ; humour thérapeutique.
7. **Soutien social pour le changement** - vaste réseau d'amis, de famille ; nombreuses relations de confiance.

Les sept précurseurs du changement peuvent être utilisés non seulement pour permettre au contexte interpersonnel de changer, mais aussi comme une échelle (Likert à 5 points : Aucun = 0 ; trace = 1 ; Petit = 2 ; Suffisant = 3 ; Abondant = 4) pour évaluer la préparation des clients aux étapes de changement. Cela peut être une aide précieuse pour les clients à haut risque et potentiellement difficiles. Après avoir examiné les précurseurs d'un client particulier sur une cible de changement spécifique, les agents ayant une certaine idée des précurseurs les plus faibles peuvent se préparer davantage en examinant les techniques et les stratégies associées à ces précurseurs spécifiques¹⁵. La dernière étape de la préparation du retour d'évaluation consiste à identifier les options de retour d'information. La clé du retour d'information normatif est de fournir des informations personnelles à quelqu'un d'une manière qui semble objective et impartiale. C'est pourquoi nous trouvons souvent utile de partager les scores totaux pour les mesures de risque et de protection ainsi que les scores et profils des sous-échelles. S'il est tout à fait approprié d'utiliser les outils d'évaluation des scores eux-mêmes, il est parfois plus utile de se référer à ce que l'on appelle des tableaux de normalisation ou des documents de profil qui peuvent parfois rendre les choses un peu plus claires pour les clients tout en paraissant objectifs.

Selon l'instrument d'évaluation, un tableau de normalisation type fournit des normes distinctes pour les hommes et les femmes, car cela est désormais considéré comme une meilleure pratique dans le processus d'évaluation. Les tableaux de normes montrent généralement au client comment son score de risque spécifique se situe dans une fourchette de tous les scores possibles, pour un échantillon représentatif d'autres clients. Le client peut alors voir quel pourcentage est plus ou moins à risque que lui et peut prendre des décisions plus éclairées sur son propre changement de comportement. Une autre façon de fournir un retour d'information consiste à établir le profil des différentes sous-échelles de l'évaluation afin qu'elles donnent une idée des sous-échelles qui ont le plus d'influence sur la vie d'un client. Il y a deux façons de transmettre cela. La première consiste à montrer la proportion d'éléments qui ont été classés comme facteurs de risque, c'est-à-dire l'intensité du facteur. L'autre consiste à montrer la puissance relative des facteurs. Par exemple, au sein des huit facteurs criminogènes centraux, les résultats répétés de la méta-analyse renforcent le fait que certains facteurs, parfois appelés les quatre grands, ont une influence beaucoup plus importante sur le comportement criminel - au moins deux fois plus importante que d'autres facteurs. Les auteurs ont donc tendance à mettre l'accent sur ces domaines (antécédents de comportement criminel, faible maîtrise de soi, attitudes antisociales, pairs antisociaux, personnalité antisociale). Ces faits peuvent être facilement

¹⁵ Hanna, F.J., C.A. Hanna, and S.G. Keys, Fifty Strategies for Counseling Defiant, Aggressive Adolescents: Reaching, Accepting, and Relating. *Journal of Counseling & Development*, 1999. 77: p. 395-404.

indiqués par un code de couleur qui indique les facteurs les plus puissants en rouge, les suivants en orange, et les plus faibles en jaune.

Un autre exemple ludique de retour d'information est l'utilisation des Legos. Comme l'idée générale de l'utilisation du feedback est d'aider les clients à s'éveiller et à s'impliquer en examinant les différences dans la façon dont ils vivent leur vie, l'utilisation d'un jeu comme les Legos peut être utile. Par exemple, après une explication rapide des huit facteurs criminogènes centraux, le client peut être invité à sélectionner et à assembler un mur ou un fort en Legos qui représente pour lui le plus grand défi pour sortir du système de justice pénale et y rester. Ce que le client propose constitue généralement un excellent ensemble de points de référence pour la discussion qui s'ensuit. Si, à un moment donné, le client s'intéresse aux obstacles que l'évaluation a mis en évidence, l'agent peut alors construire un mur parallèle à celui du client, pour comparer et contraster dans la conversation.

Fournir un retour d'information normatif

Grâce à la recherche et aux communautés toujours plus nombreuses d'adeptes de l'EM, il existe une formule initiale bien établie pour fournir et explorer le retour d'information et le partage des informations. Les étapes pour fournir un retour d'information et des conseils sont les suivantes :

- 1) Demander si le client est intéressé ou non ;
- 2) Fournir l'information de manière succincte ;
- 3) et Demander ce que le client pense de cette information ou ce dont il a besoin pour la comprendre. C'est pourquoi l'acronyme DFD est souvent utilisé pour ce processus.

Demander à une personne si elle souhaite réellement recevoir un retour d'information est une façon respectueuse de commencer. Elle reconnaît l'autonomie de l'autre personne et valorise sa capacité à s'autoréguler et à prendre de bonnes décisions. La plupart des clients, comme les gens en général, sont fondamentalement curieux, et ils refusent rarement cette offre. (S'ils le font, les professionnels doivent accepter cette décision, mais laisser la porte ouverte pour un changement d'avis plus tard).

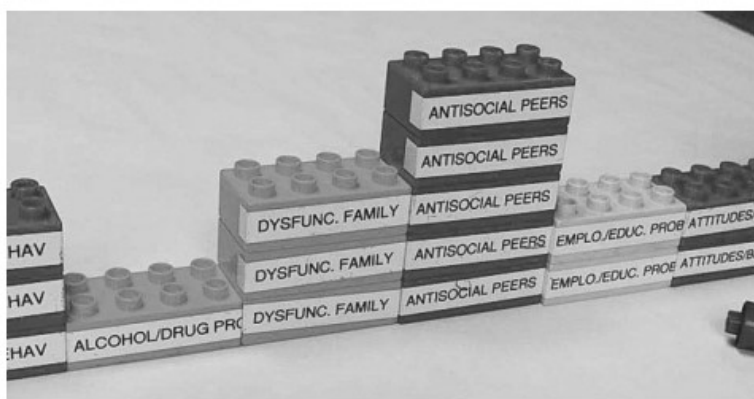
Voici quelques clés pour présenter un retour d'évaluation :

- 1) utilisez le principe KISS (keep it simple, stupid) ;
- 2) adaptez votre niveau de langage à celui du client ;
- 3) restez ouvert et prêt à vous interroger avec le client sur ce que cela pourrait signifier pour lui. La tâche consistant à présenter un retour d'information consiste à s'engager et à établir un partenariat avec le client plutôt qu'à l'éduquer.

Il est souvent très utile de ne pas pousser ou promouvoir trop fortement un point de vue particulier, mais plutôt d'adopter une position neutre. Si votre client est prêt à apprendre quelque chose de vous, cela deviendra évident au fur et à mesure que vous avancerez.

Enfin, la dernière partie de la façon motivationnelle de fournir un retour d'information ou de conseils consiste à explorer avec le client ses pensées et ses réactions à ce retour d'information. C'est

FIGURE 2
Legos Format for Feedback



à cette étape que les compétences d'écoute active peuvent vraiment être utiles au professionnel. Il peut être très efficace de faire preuve de souplesse et d'être axé sur le client pendant que celui-ci trie les nouvelles informations ou perspectives. Le client doit être autorisé à s'imprégner de toutes les idées qu'il peut traiter et, en même temps, être prêt à les écouter vraiment, souvent dans le cadre du refrain des objections du client. Si et quand un changement de discours se fait jour, le professionnel doit reprendre et renforcer certains de ces éléments par une écoute réflexive.

4. Etablissement de l'agenda

Miller & Rollnick⁶ décrivent trois scénarios courants susceptibles de se produire lorsqu'une personne tente de définir un parcours concret de changement avec un client : 1) Le client sait exactement quel est le problème et quelles mesures il doit prendre pour changer et améliorer la situation ; 2) le client est déchiré entre deux ou trois objectifs de changement et le professionnel ne sait pas comment les hiérarchiser ou résoudre l'ambiguïté et/ou l'ambivalence du client ; et 3) le client est dépassé par l'ampleur du changement possible, et sa perspective est très globale et bloquée. Le professionnel peut adopter des stratégies très différentes pour établir l'agenda des actions à entreprendre en fonction du scénario présenté par le client.

Dans le cas numéro un, où le client a une idée relativement bonne de la direction qu'il doit prendre en termes de changement personnel, le passage de la focalisation au processus d'évocation semble à peine nécessaire. Cependant, il n'est peut-être pas mauvais de revoir les cibles possibles avec le client pour éliminer les derniers détails avant de l'engager d'une manière qui fasse ressortir les discussions sur le changement pour un changement ciblé et ainsi renforcer son engagement.

Le second cas est probablement beaucoup plus fréquent pour les clients à haut risque. Ils présentent de multiples facteurs criminogènes dans leur vie, et le premier défi consiste à les aider à déterminer lesquels sont les plus importants pour eux à changer. Il existe différentes techniques pour aider les clients à faire ce tri. L'une d'entre elles consiste à faciliter un travail d'analyse de l'équilibre décisionnel ou SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats : forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour les différents candidats. Une autre approche peut consister à revenir au modèle des précurseurs et, après avoir appris au client à évaluer la présence de précurseurs dans chaque zone cible possible, à envisager d'entamer le processus de changement pour réussir avec la zone qui présente la plus grande quantité de précurseurs. Dans le troisième cas, lorsqu'un individu est confus et au mieux très global sur ce qu'il aimerait changer, une troisième stratégie est recommandée. Lorsqu'une personne est tellement dépassée par l'ampleur et la variété des programmes de changement exigeants qu'elle a du mal à se concentrer, le fait de prendre quelques mesures "à rebours" peut s'avérer payant. Dans ce cas, encourager le client à prendre un peu de recul et à envisager sa vie d'un point de vue moins contraignant peut donner de meilleurs résultats. Plutôt que de plonger dans l'établissement de priorités et la résolution de problèmes, ce dernier type de client devrait être encouragé à se détacher un peu, afin qu'il puisse discuter de ses problèmes de manière plus générale et commencer à exprimer comment ils pourraient être liés. Une fois que certains de ces schémas plus larges deviennent plus clairs pour le client, il peut commencer à trier ses priorités de manière plus productive.

Parmi les trois stratégies de focalisation, cette dernière requiert souvent les "réflexes de redressement" les plus équilibrés et les plus modérés de l'agent.

Quelle que soit la stratégie finalement efficace, le résultat préféré sera d'arriver à un ou deux objectifs de changement mutuellement satisfaisants ; les objectifs deviennent alors le centre d'attention permanent dans le processus de supervision en probation. Le type d'attention dépend du degré de préparation du client. Lorsqu'un client reste essentiellement au stade de la Contemplation,

même s'il existe un certain accord sur l'objectif de changement, l'objectif premier est d'aider le client à s'engager et à se résoudre à changer.

Le processus d'évocation de l'EM dans l'évaluation

Dans l'EM, l'évocation est un processus qui implique d'obtenir et de renforcer délibérément ce que l'on appelle *le discours changement* du client. Le discours changement consiste en des choses qu'une personne pourrait dire lorsqu'elle exprime ses désirs, ses capacités, ses raisons et ses besoins de changement. La discussion sur l'engagement se poursuit et étend ce même type de déclarations ("J'aimerais pouvoir dépenser cet argent pour autre chose que..." ; "Si je pouvais le faire avant, je suis presque sûr que je peux le faire..." ; etc.) dans un contexte moins abstrait, plus immédiat, personnel et volontaire ("Je vais utiliser cet argent pour payer l'arriéré de loyer" ; "À partir d'aujourd'hui, je change et je n'utilise plus", par exemple). L'objectif de l'évocation est d'encourager le client à faire surface et à s'installer dans une compréhension claire et différente des coûts et des avantages du comportement ou du domaine de changement.

5. Affiner l'objectif

Tout au long du processus d'évaluation, à commencer par la clarification des rôles, il peut y avoir de nombreuses occasions de susciter et de renforcer le discours et l'engagement en faveur du changement. Cependant, tant que le client et l'agent ne sont pas parvenus à des objectifs de changement mutuellement compris, faciliter la discussion sur le changement peut : a) détourner l'attention de la tâche immédiate à accomplir ; b) être prématuré ; c) être inefficace ; ou d) tout ce qui précède. Le meilleur moment pour accorder une importance particulière à l'entretien de changement du client est donc celui où il y a un accord assez solide sur la direction dans laquelle le client se dirige. Une fois que le client a reconnu qu'il est temps pour lui de dépasser la ou les bifurcations et de prendre éventuellement des mesures dans une direction donnée, c'est le moment de commencer à prêter attention à la manière dont on structure la conversation relative au changement.

Il s'agit généralement d'un long parcours lorsque quelqu'un passe d'une ambivalence naturelle et compréhensible à propos du changement pour atteindre un comportement ciblé à un engagement total, sans réserves. Dans le cadre du modèle des étapes du changement, cela équivaut à passer de l'étape de la contemplation à celle de la préparation et à celle de l'action. Le passage par la phase de préparation est parfois considéré comme un passage relativement bref (par rapport au temps qu'il peut falloir pour naviguer entre la contemplation et l'action). Toutefois, cela ne signifie pas qu'il ne s'agit pas d'un changement important. Le modèle mental d'une personne en action ne consiste plus à parler ou à penser à un changement dans l'abstrait, mais à prendre des mesures actives pour modifier son comportement. La clé de ce parcours est de forger un engagement.

Deux ingrédients principaux sont nécessaires pour favoriser l'engagement : le désir d'obtenir un résultat et la croyance en sa capacité à le réaliser. De sérieuses lacunes dans l'un ou l'autre de ces éléments compromettront la croissance de l'engagement. Le terme "désir" peut prêter à confusion, car il est également désigné comme une composante du discours sur le changement (désirs, capacités, raisons, besoins). Toutefois, ce terme désigne un désir global, qui est un ingrédient essentiel. De nombreuses raisons, besoins et petits désirs contribuent à l'importance relative d'un objectif et déterminent s'il s'agit ou non d'un désir global. C'est ainsi que le discours sur le changement se construit vers et dans l'engagement. Cependant, si le désir est essentiel ou nécessaire, il peut ne pas être suffisant, car si l'on ne croit pas en sa capacité à accomplir la tâche, le désir va souvent vaciller et échouer.

La croyance en sa capacité à accomplir une tâche ou un objectif spécifique a été qualifiée d'auto-efficacité par Albert Bandura¹⁶, un leader dans le développement de la théorie de l'apprentissage social. Selon Bandura, l'auto-efficacité est fortement associée à la probabilité qu'une personne adopte un nouveau comportement. Lorsqu'une personne croit qu'elle ne peut pas accomplir une tâche spécifique, il y a une faible probabilité qu'elle l'entreprenne ou s'efforce de la terminer. Une personne doit croire que l'objectif est réellement possible pour pouvoir s'y engager.

Utilisation de techniques et de stratégies pour développer les précurseurs (préparation)

Plus tôt, dans le contexte de la préparation du retour d'information normatif, nous avons discuté de l'intérêt d'inventorier un ensemble générique de sept précurseurs du changement¹⁷. Dans la mesure où une personne dispose de tous ces précurseurs à bord d'une entreprise de changement spécifique, plus elle a de chances de forger un engagement réel et réussi en faveur du changement. Inversement, si certains précurseurs sont négligeables ou inexistantes, la lutte pour le changement peut être très longue, voire infructueuse. C'est pourquoi, dans le cas de clients difficiles, il est très important d'utiliser certaines méthodes qui aident la personne à s'engager spécifiquement dans ses précurseurs les plus faibles. Heureusement, il existe un ensemble clairement défini de techniques et de stratégies¹⁸ pour aider les clients à développer chacun des sept précurseurs.

Plus de 70 stratégies et techniques pour développer des précurseurs spécifiques sont fournies non seulement dans le livre de Hanna intitulé *Doing Therapy With Difficult Clients*, mais aussi dans certains logiciels de gestion de cas ainsi que dans des cartes rolodex, pour permettre ce processus de développement urgent sur place (c'est-à-dire en temps réel). Par exemple, si un agent devait déterminer qu'un client n'a qu'une trace du précurseur du Sentiment de nécessité ou d'importance pour changer de priorité (comme diminuer la consommation de substances toxiques, mettre fin à un combat à mains nues, obtenir un diplôme ou trouver des amis prosociaux), l'agent pourrait se référer au logiciel ou aux invites de la carte rolodex et sélectionner l'une des options suivantes :

SENS DE LA NÉCESSITÉ : Techniques et stratégies

1. Aligner les valeurs du client sur la thérapie
2. Approche de la thérapie adossée à la réalité
3. Répondez à la question "Qu'est-ce que je peux en tirer ? »
4. Approche de la subpersonnalité
5. Augmenter le niveau d'anxiété des clients
6. Examiner si le client estime mériter un changement positif
7. Identifier les gains secondaires
8. Échelle de nécessité de 1 à 10
9. Identifier et réfuter les éventuelles croyances fondamentales qui inhibent la nécessité

Pour des raisons de commodité, supposons que l'agent choisisse le numéro 1 ci-dessus, Aligner les valeurs du client sur la thérapie. Le message d'accompagnement qui suivrait ressemblerait aux étapes suivantes. Il s'agirait d'un simple ensemble de points de référence concernant la technique spécifique que l'agent peut facilement utiliser pour le guider lors de l'utilisation initiale de cette technique particulière.

Harmoniser les valeurs du client avec la thérapie

- A. Découvrir ce qui est important pour le client
- B. Recadrer en termes de changement de comportement cible et d'accompagnement

¹⁶ Bandura, A. and D.A. Schunk, *Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981. 41: p. 586-598.

¹⁷ Hanna, F.J., *The Seven Precursors to Change*, in *Therapy with Difficult Clients* 2002.

¹⁸ Hanna, F.J., *Techniques for Motivating Difficult Clients: The Precursors Model of Change*, 2012, University of Northern Colorado, Johns Hopkins University.

C. Soulignez que l'encadrement et le conseil peuvent y contribuer

1. Par exemple, la toxicomanie vise les mêmes objectifs que le coaching ou le conseil

a. Découvrez ce que la personne essaie de changer en matière de drogue/alcool

1. Changement des sentiments

a) les stupéfiants

b) les benzodiazépines

2. Changement de croyances

a) la cocaïne

b) la méthamphétamine en cristaux

3. Changement de comportement

a) l'alcool

4. Changement dans les relations

a) la marijuana

b) l'ecstasy

b. Montrer comment l'encadrement et le conseil peuvent fournir ce que les drogues ne peuvent pas

Ce processus d'utilisation de stratégies des précurseurs sera grandement amélioré si, dans le cadre d'un engagement fort avec les clients non volontaires, les principes énumérés ci-dessous sont respectés. Vous trouverez plus de détails sur ces principes dans l'ouvrage de Hannah intitulé "Techniques for Motivating Difficult Clients" : The Precursors Model of Change ainsi que dans son livre Therapy With Difficult Clients.

Stratégies d'établissement de relations

1. Avant d'utiliser ces techniques, l'agent et le client ont passé une minute ou deux à clarifier leurs rôles (l'agent soulignant son rôle de coach potentiel).

2. L'agent fait appel à son esprit d'EM.

3. L'agent a de solides précurseurs - tous les sept - pour engager le client et travailler avec les précurseurs du client.

4. L'agent est prêt, disposé et capable de "faire preuve d'empathie, même si cela fait mal ou rend malade".

5. L'attention est portée sur le métalangage (ce qui est pensé dans la conversation, mais qui n'est pas exprimé).

6. L'agent fait preuve de courtoisie et d'autorisation - il est conforme à l'EM et utilise autant que possible le rythme "Demander-Fournir-Demander".

7. L'empathie est établie avant la confrontation (comme dans la thérapie de la réalité, et non le jugement critique).

8. Des limites sont fixées qui favorisent le changement positif et sont mentionnées dans la clarification ultérieure des rôles.

9. Trouver le lien avec le client - ce n'est pas quelque chose qu'il faut nécessairement attendre....

10. Développez la capacité à voir à travers les situations, à lire entre les lignes et à ne pas prendre n'importe quel appât.

11. Laissez votre ego à la porte, évitez de prendre les choses personnellement.

12. Valider les capacités du client.

13. Accueillir les comportements et attitudes négatifs - s'adapter au monde du client et sentir la valeur et l'utilité des comportements et attitudes négatifs du client avant de recadrer ou d'aider le client à faire pivoter la compétence vers le positif.

14. Donnez au client de nombreuses possibilités de vous dire de reculer.

Affiner l'orientation du changement implique d'apprécier pleinement ce qu'il faudra vraiment pour que le client développe et finisse de forger un engagement en faveur du changement. Travailler plus étroitement avec les précurseurs du changement permet de rendre ce processus très granulaire et réel. Discuter des précurseurs élimine le risque, le flou et l'ambiguïté de parler des choses dans l'abstrait et permet de rester concentré sur ce qui se passe dans la pièce, sur sa relation avec le client.

L'utilisation de l'EM et l'accompagnement autour des précurseurs aident beaucoup, beaucoup à aider les clients à trouver le désir et le courage de changer. Avec la pratique, les agents peuvent facilement accéder à diverses compétences en matière d'EM et les utiliser pour structurer des conversations visant à promouvoir le discours du client sur le changement. Cette activité à elle seule peut expliquer les changements importants dans l'importance qu'un client accorde à un objectif de changement particulier. De la même manière, engager le client autour de ses précurseurs de changement les plus faibles se traduit par une méthode très simple pour faire ressortir et renforcer la confiance du client dans le changement. Plus le désir (importance) et le courage (confiance) d'une personne augmentent, plus la résolution ou l'engagement et la probabilité de réussite augmentent. La planification de la manière dont un changement peut être effectué devient moins problématique une fois qu'une personne s'est engagée à changer quelque chose.

6. Élaboration d'un plan de changement/d'un cas

Une fois qu'une personne est prête à s'engager dans un changement de comportement, l'énergie qu'elle a autour de cette cible particulière commence à se déplacer et à augmenter, ce qui lui permet de bouger beaucoup plus facilement et de s'ouvrir à de nouvelles possibilités. Une analogie fréquemment utilisée est la descente en piqué sur des skis à travers trois ou quatre portes ou étapes de la planification du changement.

Selon Miller & Rollnick¹⁹ et d'autres formateurs en EM²⁰, il existe quatre séries de considérations inhérentes à la planification du changement :

1. Fixation d'un ou de plusieurs objectifs.
2. Trier les options ou les stratégies de changement.
3. Formulation d'un plan.
4. Renforcer l'engagement.

Ces quatre étapes forment un ordre séquentiel naturel ou logique qui rend relativement simple l'orientation des personnes à travers les "portes" de la planification du changement. Fixer des objectifs est souvent une simple question de formalisation de ce qui s'est déjà produit dans la conversation concernant le comportement cible. Généralement, le professionnel peut pousser la personne en lui demandant en quoi les choses doivent être différentes ou quels sont les objectifs spécifiques que le client pourrait maintenant avoir. Sans être trop directif (et sans porter atteinte au sentiment d'autodétermination du client), l'objectif est ici de se faire une meilleure idée de l'objectif en mettant tout sur la table.

¹⁹ Miller, W.R. and S. Rollnick, *Motivational Interviewing: Helping People Change*. Third ed 2012, New York, NY: The Guilford Press

²⁰ Rosengren, D.B., *Building Motivational Interviewing Skills: A Practitioner Workbook* 2009, New York: The Guilford Press. 335. 19 Bourgon, G., L. Gutierrez, and J. Ashton, *The Evolution of Community Supervision Practice: The Transformation from Case Manager to Change Agent*. *Perspectives*, 2012. 36(3): p. 64-81.

Le tri des options peut facilement commencer par un brainstorming pour trouver d'autres possibilités qui n'auraient pas été évoquées jusqu'à présent dans la conversation. Il peut également être utile, à cette étape, de s'assurer que toutes les forces, caractéristiques et ressources actuelles pertinentes du client (par exemple, le capital de réseau social, le soutien familial et organisationnel disponible, etc.

L'étape suivante, la formulation du plan, est souvent mieux précédée par un certain type de déclaration structurante qui suggère au client que des plans plus complets et présentant certains aspects d'un format SMART peuvent souvent l'aider à atteindre ses objectifs. Si le client est ouvert aux suggestions, le professionnel doit indiquer comment certains des éléments suivants peuvent contribuer à la réalisation des objectifs :

- Mettre le plan par écrit.
- Rendre le plan spécifique et concret plutôt qu'abstrait.
- Fixer des objectifs qui ne soient pas trop éloignés dans le temps.
- Énoncer l'objectif en termes positifs de ce que le client souhaite (plutôt que de mettre l'accent sur ce qu'il ne fera pas).
- Identifier les personnes qui soutiendront les efforts pour atteindre l'objectif.
- Identifier à l'avance les éventuels obstacles à la réalisation de l'objectif et les solutions rapides.
- Partagez votre plan avec d'autres personnes et affichez-le bien en vue partout où vous allez.

Une telle déclaration structurante peut ensuite être suivie d'une invitation à commencer la rédaction du plan : "Que pensez-vous du fait que nous essayions de mettre quelque chose par écrit ?"

De cette façon, on peut commencer un processus de collaboration très poussé pour générer un plan. Idéalement, cela permet d'obtenir un projet écrit qui peut ensuite être affiné par l'individu. Toutefois, dans certains cas, notamment lorsqu'une personne a une aversion pour l'écriture, il est possible de commencer par ne faire que verbaliser le plan - laissez le client diriger le processus et le format lorsque c'est possible !

Enfin, examinez comment le client peut obtenir des renforts supplémentaires pour son plan en cours de route. Avec qui le client peut-il partager son plan et qui est presque certain de lui apporter son soutien ? Quels sont les jalons qui peuvent être intégrés dans le plan pour faciliter la reconnaissance et les possibilités d'auto-renforcement ainsi que le renforcement positif de la part de l'agent ? Les processus qui sont renforcés mènent à l'achèvement et à des résultats plus fructueux. Si le lecteur est intéressé par des informations plus détaillées concernant la planification du changement, veuillez consulter le guide de Bogue et Nandi sur la mise en œuvre de l'EM dans les services correctionnels²¹.

Conclusion

Cet article a été un effort pour donner un sens aux merveilleuses stratégies entrecroisées soutenues par la recherche que le domaine des services correctionnels communautaires peut intégrer dans les premières séances avec nos clients. Les premiers entretiens sont tellement essentiels pour établir des relations efficaces avec nos clients. Les spécialistes des sciences cognitives aiment nous dire de nos jours que les gens se basent sur des impressions et pas nécessairement sur des faits. Les vendeurs, en revanche, s'empressent de faire remarquer que ce sont les premières et les dernières impressions qui comptent.

²¹ Bogue, B. and A. Nandi, *Motivational Interviewing in Corrections: A Comprehensive Guide to Implementing MI in Corrections*, 2012, National Institute of Corrections.

Une partie de l'inspiration de cette enquête a sans aucun doute été l'émergence de modèles de pratique²² qui intègrent délibérément des combinaisons d'EBP dans l'espace des entretiens de suivi typiques. Ces modèles font preuve d'une énorme efficacité pour réduire la récidive, ce qui sous-tend la bonne nouvelle selon laquelle l'agent peut, après tout, être la meilleure intervention possible du système. Cependant, aussi simples que soient ces stratégies de remplacement des pratiques, elles nécessitent un travail énorme de la part de l'agent, du superviseur et de la direction pour être mises en œuvre efficacement. Cet article a été écrit pour nous aider tous à mieux comprendre comment les différentes parties mobiles de tout modèle de pratique peuvent être initiées, de manière harmonieuse, dès le début de l'évaluation.

Bibliographie

- 1 Daley, D.C. and A. Zuckoff, *Improving Treatment Compliance: Counseling & Systems Strategies for Substance Abuse & Dual Disorders* 1999, Center City, MN: Hazelden. 241.
- 2 Kennedy, S.M., *Treatment Responsivity: Reducing Recidivism by Enhancing Effectiveness*. *Forum on Corrections Research*, 2000. 12(2): p. 19-23.
- 3 McMurrin, M. and A. McCulloch, *Why Don't Offenders Complete Treatment? Prisoners' Reasons for Non-completion of a Cognitive Skills Programme*. *Psychology, Crime & Law*, 2007. 13(4): p. 345-354.
- 4 Trotter, C., *Working with Involuntary Clients* 1999, London: SAGE Publications. 165.
- 5 Trotter, C., *Pro-Social Modelling*. *European Journal of Probation*, 2009. 1(2): p. 142-152.
- 6 Miller, W.R. and S. Rollnick, *Motivational Interviewing: Helping People Change*. Third ed 2012, New York, NY: The Guilford Press.
- 7 McMurrin, M., *Motivating Offenders to Change: A Guide to Enhancing Engagement in Therapy*. 1 ed. *Wiley Series in Forensic Clinical Psychology*, ed. M. McMurrin 2002: John Wiley & Sons. 264.
- 8 Bogue, B. and A. Nandi, *Motivational Interviewing in Corrections: A Comprehensive Guide to Implementing MI in Corrections*, 2012, National Institute of Corrections.
- 9 DiClemente, C.C., et al., *Process Assessment in Treatment Matching Research*. *Journal of Studies on Alcohol*, 1994. 12: p. 156-162.
- 10 Hanna, F.J., *Therapy with Difficult Clients: Using the Precursors Model to Awaken Change* 2002, Washington, D.C.: American Psychological Association. 329.
- 11 Hanna, F.J., *Precursors of Change: Pivotal Points of Involvement and Resistance in Psychotherapy*. *Journal of Psychotherapy Integration*, 1996. 6(3): p. 227-264.
- 12 Trotter, C., *The Impact of Different Supervision Practices in Community Corrections: Cause for Optimism*. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 1996. 29: p. 29- 46.
- 13 Trotter, C., *The Supervision of Offenders: What Works?*, in *Contemporary Issues in Criminology*, L. Noaks, M. Levi, and M. Maguire, Editors. 1995, University of Wales Press: Cardiff. p. 236-250.
- 14 Hanna, F.J., C.A. Hanna, and S.G. Keys, *Fifty Strategies for Counseling Defiant, Aggressive Adolescents: Reaching, Accepting, and Relating*. *Journal of Counseling & Development*, 1999. 77: p. 395-404.
- 15 Bandura, A. and D.A. Schunk, *Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981. 41: p. 586-598.
- 16 Hanna, F.J., *The Seven Precursors to Change*, in *Therapy with Difficult Clients* 2002.
- 17 Hanna, F.J., *Techniques for Motivating Difficult Clients: The Precursors Model of Change*, 2012, University of Northern Colorado, Johns Hopkins University.
- 18 Rosengren, D.B., *Building Motivational Interviewing Skills: A Practitioner Workbook* 2009, New York: The Guilford Press. 335.

²² Bourgon, G., L. Gutierrez, and J. Ashton, *The Evolution of Community Supervision Practice: The Transformation from Case Manager to Change Agent*. *Perspectives*, 2012. 36(3): p. 64-81.

19 Bourgon, G., L. Gutierrez, and J. Ashton, The Evolution of Community Supervision Practice: The Transformation from Case Manager to Change Agent. *Perspectives*, 2012. 36(3): p. 64-81.