

**Résilience et intervention systémique :
faire face à la crise, ou comment éviter les réponses en escalade.**

**Resilience and Systemic Intervention:
How to Face the Crisis, or Avoiding the Symmetric Escalation.**

Duterme Claude.

Psychologue, psychothérapeute, thérapeute familial en institution, intervenant en organisation.

Formateur en approche systémique et intervention systémique et stratégique.

Brunes, 81170 Noailles, France. claudeduterme@wanadoo.fr

Résumé :

Une lecture systémique de la résilience, comme de la crise, se fait à travers la description de boucles de régulation (feed back) et le repérage des redondances permettant le maintien de l'équilibre homéostatique du système. La résilience désigne en fait des exceptions aux réponses redondantes par feed backs positifs aux crises, ce que Watzlawick a décrit en partie comme des « tentatives de solution ». Des réponses stratégiques du même ordre peuvent être construites et mises en œuvre dans le cadre d'interventions systémiques.

Résilience, crise, intervention systémique, feed back positif.

Abstract :

A systemic reading of resilience, as of the crisis, is achieved through a description of feed back and the locating of the redundancies allowing to maintain the system's homeostatic balance. Resilience actually designates exceptions to the redundant answers by positive feed backs to the crisis, what Watzlawick described partly as "attempted solutions". Similar strategical answers can be designed and carried out in the context of systemic interventions.

Resilience, crisis, systemic intervention, positive feed back.

Résilience et intervention systémique : faire face à la crise, ou comment éviter les réponses en escalade.

Le concept de résilience ne provient pas du champ systémique. Je vais donc chercher à *traduire* les formes de réflexion liées habituellement à ce concept pour les intégrer à l'univers systémique, ce qui modifie, on s'en doute, la façon de penser les événements et leur prise en charge par les personnes. Je commencerai ensuite à dessiner une perspective d'intervention systémique dans la gestion des crises.

D'abord, bien sûr, il est indispensable de passer d'une conception linéaire et causale de la notion de résilience et de son antécédent classique, la crise, à une vision systémique de ces termes – ce qui nous entraîne dans une pensée circulaire et dynamique.

Par ailleurs, les réalités diverses auxquelles peut renvoyer cette notion nous amènent à réfléchir à nos modes de connaissance et à nous rappeler de préciser les épistémologies qui les produisent. Encore, il nous faut traduire ces savoirs dans des logiques d'action qui leur soient compatibles. Enfin, c'est aussi l'occasion de revenir sur les recherches, trop délaissées à mon sens, des membres de «l'école de Palo Alto» sur le changement et les situations de blocage.

CRISE ET RÉSILIENCE

Notre culture nous a habitué à analyser un certain nombre d'événements perçus comme *hors normes* à travers une logique de cause à effet. Ces événements seraient nécessairement préparés, en quelque sorte, par un événement antérieur. A l'inverse bien sûr, tout événement reconnu comme déclencheur devrait aboutir à une *crise*.

La psychologie freudienne, par exemple, est hantée par l'abus sexuel et ses différents avatars plus ou moins bénins ou inconscients, comme cause de bien des déséquilibres psychiques. La logique linéaire a besoin *d'inputs* bien identifiés pour aboutir aux phénomènes qu'elle étudie...

Si, à l'apparition d'une telle «cause», la crise n'apparaît pas, il faudra alors recourir à une explication permettant de comprendre comment la conséquence n'a pas suivi la cause.

Dans un monde systémique où la causalité ne peut plus être regardée d'un point de vue linéaire, convenons qu'il est désormais difficile d'envisager un quelconque traumatisme ou crise comme une *cause nécessaire* à un dysfonctionnement (apparent, ou caché) ultérieur.

Si nous voulons parler de la crise il nous faut recourir au concept d'homéostasie puisque par définition, la crise constitue une rupture d'avec un état antérieur.

Dans une logique de description systémique du monde naturel ou humain, le principe d'homéostasie suppose que tout objet appelé système se comporte de manière à conserver relativement intactes ses caractéristiques essentielles. Ceci est représenté habituellement par une courbe sinusoïdale autour d'une norme, entre deux marges de tolérance.

Homéostasie, déséquilibre et problème

Tout système (tout objet considéré comme un système) tend donc à maintenir relativement intactes ses caractéristiques essentielles; ce qui est une autre façon de dire qu'il tend à se maintenir en vie. Certaines caractéristiques sont bien entendu plus importantes que d'autres. On peut par exemple perdre un doigt et ne pas mourir ni changer radicalement ou devenir quelqu'un d'autre. Il est par contre beaucoup plus compliqué de perdre un cœur, un poumon, de ne plus fabriquer des plaquettes, des globules rouges, etc. Tout ensemble biologique, toute entité constituée comme système, fait fonctionner son organisation interne de manière hiérarchique pour protéger ses

caractéristiques essentielles, quitte à ce que cela se fasse au dépend de caractéristiques moins essentielles.

Dans cette logique homéostatique générale, de maintien de la survie du système, certaines caractéristiques particulières vont apparaître. Il arrive régulièrement que dans sa relation à l'environnement l'objet appelé système soit amené à subir certains excès et à se trouver dans un équilibre loin de la norme. Il doit à ce moment être capable de réagir, c'est à dire d'opérer des actions, des comportements qui lui permettent de faire revenir le fonctionnement général dans les limites définies par les marges de tolérance.

Nous sommes dans la logique de fonctionnement par feed back où, à partir du moment où une sortie de normes est perçue par l'organisme, celui-ci met en oeuvre des mécanismes ou des comportements qui lui permettent de faire rentrer le comportement global dans la norme. À la fois en survie et en vie, intact et si possible confortable. Watzlawick et autres, dans «Changements, paradoxes et psychothérapie» ont appelé ce type d'événement une *difficulté*.¹

DIFFICULTÉ

Il s'agit donc de toute situation dans laquelle un dépassement de normes est constaté et pour lequel des régulations sont mises en place et réussissent. Du point de vue de Watzlawick et autres, nous avons affaire à ce qu'ils appellent un changement de type 1 : changement puisque des comportements différents sont opérés au niveau du système; de type 1 parce que ce changement a permis de retourner à l'état antérieur et donc à un état identique à celui du passé. Un changement de comportement donc, mais qui permet de revenir au même, de rester identique. Ils appellent globalement cette situation une difficulté.

PROBLÈME

Ils posent cette précision sémantique pour pouvoir en venir à discuter de ce qu'ils appellent un *problème*. Qu'ils vont définir comme une difficulté qui ne trouve pas sa solution, une situation dans laquelle un dépassement de norme est perçu et vis à vis duquel des comportements de régulation sont apportés.

Mais par définition ici, ces comportements de régulation ne réussissent pas : ils n'arrivent pas à faire revenir l'ensemble des comportements et du fonctionnement global de la personne, de l'objet considéré, au sein des marges de tolérance. Dans ce cas, observent nos auteurs, l'objet, l'être humain considéré, va chercher à nouveau, encore et encore, tant que la perception du dépassement de norme est toujours présente. Il va continuer à chercher à remédier à cet état de fait et donc à apporter des mesures de régulation. Si ces mesures de régulation continuent à échouer, alors disons simplement que nous sommes dans ce que Watzlawick et autres appellent *problème*. Ce qui veut dire, en termes d'intervention, que les modalités de régulation habituelles dont nous parlions pour les changements 1 ne suffisent plus. Il faut donc adopter un mode de fonctionnement dans lequel un changement «de type 2» (disent-ils), modifie des règles antérieures. Non plus un changement qui opère à l'intérieur des normes antérieures mais un changement qui modifie certaines normes antérieures.

CRISE

La question que je me posais en préparant cette intervention est : est-ce qu'on peut qualifier, peut-on mettre un signe d'égalité, entre la définition du problème telle qu'esquissée plus haut et ce que nous appelons ici communément «crise»? Dans un premier temps je pense que oui, parce que par définition une crise est nécessairement liée à une situation irrésolue. Elle me paraît relever des mêmes caractéristiques que ce que nos auteurs décrivent comme étant les conséquences de

¹ Watzlawick P., Fisch D., Weakland J. (1981) *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris, Seuil, 1981

l'apparition d'un problème ou d'une difficulté non résolue : c'est à dire que non seulement la difficulté initiale n'est pas résolue mais le fait qu'elle ne le soit pas et que les modalités de régulation se poursuivent sans cesse, créent une sorte d'embrassement du problème et font en sorte que la situation empire.

A quel moment dépasse-t-on la situation de problème pour entrer dans ce qu'on appelle communément «crise»? Il me semble que cela va dépendre de ce que Bateson appelait les niveaux logiques : jusqu'à quel niveau le problème affecte-t-il le contexte? Tant que la situation problématique peut être gérée par le contexte immédiat dans lequel elle apparaît, la crise ne sera pas effective.

Par contre, on peut penser qu'on se trouve en crise lorsque le problème ne peut plus être contenu à l'intérieur du contexte d'apparition. Le système considéré n'arrive plus à apporter les régulations suffisantes pour maintenir sa stabilité autour du problème. Dès lors, cette situation met à mal un niveau supérieur de contexte, élargit en somme le problème à un système plus large. Des éléments de contexte, jusque là épargnés, sont alors concernés par le problème. Bien sûr, on identifiera toujours un élément «extérieur» ou «supplémentaire» qui fera crise : c'est toujours dans leur relation à l'environnement que les systèmes perdent leur capacité à maintenir l'homéostasie! Mais cela ne fait pas de cet événement la «cause» de la crise.

On voit également que la définition de la crise, dans cette perspective, va surtout dépendre du niveau de sensibilité de l'observateur, et cela aura une importance pour la suite.

Examinons quelques exemples ou situations :

Un incident nucléaire de type 4 ou 5 , pour un opérateur nucléaire, c'est sans doute un incident, voire un accident; pour telle ou telle personne, tel ou tel groupe d'influence ou tel habitant de proximité, cela va éventuellement pouvoir être perçu comme une crise. Il faudra donc définir la notion de crise en fonction d'un point de vue. Comme pour toute question systémique, la définition qu'on va faire d'un objet considéré sera fonction de la question qu'on lui aura posée. On voit aussi que la définition de la gravité de l'accident sera fonction des positions de ceux qui sont chargés de cette définition : pour Fukushima, on est passé de 4 à 7 en quelques semaines, pour les mêmes faits et observations.

Un couple , une famille peut - et cela se voit très régulièrement - continuer à vivre et fonctionner alors que les parents sont constamment en conflit - même dur, avec disputes, éclats, coups ou violences, départs et retours systématiques et réguliers - et la famille continue à vivre sur ce mode là. Elle n'éclate pas et ne se transforme pas. Il n'y a pas crise du système, même s'il peut y avoir problème pour certains de ses membres.

Rappelons à ce propos que nous pouvons décrire tout objet appelé «système» selon trois états : un état d'équilibre (homéostasie), et ensuite deux états liés au déséquilibre homéostatique. Soit un déséquilibre qui n'arrive pas à être régulé et qui entraîne la mort - c'est le deuxième état possible du système, celui qui entraîne sa disparition. Soit un déséquilibre qui n'arrive pas à être régulé et qui entraîne un changement de type 2 - et l'objet appelé système n'est plus le même objet. Le cheval actuel n'est plus le même objet/animal que son ancêtre d'il y a quelque millions d'années, par exemple.

Un enfant de 6 ans par exemple, va pouvoir avoir une description du type «ma famille a changé, mon père est parti, ma mère s'est remariée, et mon beau-père c'est mon père» - quelque chose comme ça. Il va faire la distinction bien entendu mais, quand on lui demandera «quelle est ta famille?», l'enfant de 6 ans pourra très bien dire «ma famille c'est ma mère, mon beau-père, ma

soeur et mes deux frères» alors que quelques années auparavant il aurait dit : «ben ma famille c'est mes parents, mon père ma mère, mes frères et mes deux soeurs».

On peut réfléchir de la même manière par exemple en économie la question des délocalisations. Une société industrielle de grande ampleur, multinationale, délocalise une unité de production française ou belge ou européenne, de 2500 personnes. Du point de vue des 2500 personnes et d'un contexte un peu élargi, c'est à dire leurs parents, la communauté dans laquelle ils vivent, les commerçants etc., c'est une catastrophe - une crise. Du point de vue de la société qui délocalise une de ses nombreuses unités de production, c'est tout au plus une difficulté; il s'agit d'une adaptation, une réponse adaptative à l'évolution de son environnement.

Ceci me paraît assez important pour que nous ayons en tête, dans un monde de complexité, la relativité des définitions que nous faisons des choses et des événements puisque cette définition dépend de l'observateur et du niveau logique auquel il se situe.

Je suis psychothérapeute en libéral et je travaille aussi en Service d'éducation spécialisée et de soins à domicile (Sessad) comme thérapeute familial. Dans ce contexte, on peut noter la prévalence d'une opinion concernant beaucoup de jeunes pris en charge : «ils mettent à mal les institutions». Qu'est-ce que ça peut bien vouloir dire, et comment peut-on «mettre à mal» une institution spécialisée dans l'accueil de jeunes «difficiles», quand on est un de ces jeunes «difficiles»?

Qu'est-ce qui se passe? L'institution est régie par un certain nombre de règles conçues notamment pour maintenir l'ensemble en homéostasie, tout en procurant un contexte permettant une action éducative, pédagogique et thérapeutique. Les jeunes (certains d'entre eux en tout cas) ne respectent pas ces règles et les «transgressent». Le personnel doit réagir et le fait sur de nombreux modes. Ces réactions ne permettent pas toujours de maintenir ces jeunes dans les normes, ce qui pose de nouvelles difficultés pour l'équipe, d'organisation, de relation. Et cela provoque habituellement des escalades avec les jeunes, des menaces, des sanctions, etc. - sans autres effets. L'institution est alors «mise à mal», et exclu le jeune.

Il faut aussi voir cet épisode comme une nouvelle occurrence du parcours de ces adolescents. S'ils arrivent en Sessad, c'est qu'ils ont le plus souvent un parcours d'exclusion des différents établissements scolaires, avec des horaires de plus en plus aménagés et de moins en moins scolaires, des insertions dans des institutions spécialisées dont ils sont le plus souvent exclus à nouveau, etc.

Où se situe la crise? Du point de vue du personnel du dernier établissement perturbé, elle sera identifiée à travers le xième comportement insupportable (généralement violent) du jeune dans l'institution, comme la «goutte d'eau qui fait déborder le vase». Les personnes et les équipes n'en peuvent plus, les autres jeunes sont eux aussi mis en danger, il n'est plus possible de maintenir les choses en l'état. Les capacités de régulation habituelles sont débordées de manière tellement massive que l'institution ne peut plus faire face.

Il y a alors exclusion de l'élément perturbateur, et retour à l'équilibre pour le système débarrassé de cet élément. En quelque sorte, le problème est exporté. Après un certain temps, il peut arriver que l'ensemble du dispositif d'une région se voit mis en difficulté et refuse de manière massive l'accueil de ce jeune.

Il faut en passant constater que, bien entendu, presque jamais l'institution n'est réellement « mise à mal » dans le sens où elle mourrait ou changerait d'une façon radicale.

On voit donc bien que la définition de la crise et l'éventuelle réponse à celle-ci sera commandée par la position de l'observateur.

RÉPONSES À LA CRISE

Une fois ces quelques précisions données sur la manière dont je peux aborder les concepts de crise, de difficulté, de problème dans un monde systémique, comment envisager à partir de là les réponses volontaires et/ou involontaires à la crise? Autrement dit, comment peut-on étudier les tentatives d'adaptation, de régulation des systèmes et des niveaux systémiques concernés par rapport à l'émergence d'un problème et, ensuite, éventuellement, d'une crise?

Dans ce contexte, le concept de résilience va surgir, me semble-t-il.

Il faut donc d'abord revenir sur l'importance de la logique de la causalité circulaire dans le monde systémique. Il faut dire qu'il n'y a pas de fatalité à ce que tel événement provoque telle conséquence. Dans un monde systémique par définition aléatoire (relativement), en tout cas probabiliste, ce n'est pas parce que quelque chose arrive que, nécessairement, un résultat précis et inéluctable va suivre. Cela dépendra des capacités de régulation du système considéré.

Il faut s'habituer de façon radicale à se positionner, à réfléchir, à raisonner dans un monde où la causalité linéaire, l'évidence d'un fait qui amènerait à un autre ou d'un fait qui serait dédié à un autre précédent ou à une complexité d'autres précédents, ne fait plus sens. Il faut s'habituer à un monde où on raisonne en termes de probabilités et donc à un monde où on ne puisse pas revenir de façon évidente d'un événement actuel à un événement passé. Ce circuit là, ce raisonnement là, cette manière là de raisonner n'a pas de sens dans un monde systémique. On le sait, mais il est bien difficile de s'empêcher de le faire. J'insiste à ce propos parce que le concept de résilience, me semble-t-il, reste en quelque sorte lié à cette conception des choses.

Un acier rompt quand l'action exercée par un choc dépasse sa résistance - ce qui donne son niveau de résilience. Mais, quelle est la «résistance» d'un être humain? Peut-on la mettre en équation? Il ne s'agit pas d'une qualité, ni même d'une caractéristique «forgée» par tel ou tel facteur.

Il s'agit de la capacité à réagir à des situations «hors norme» et, surtout, la capacité à faire évoluer cette réaction en fonction des résultats obtenus. Non pas une limite («là où ça rompt») mais une souplesse de régulation par feed-back successifs.

Un événement «épouvantable» pour dire les choses simplement, se passe. Il affecte évidemment l'individu. Et son «épouvantabilité» si on peut dire, fait en sorte que la façon dont il va affecter l'individu va amener cet individu à éprouver de grandes difficultés, problématiques etc. dans sa vie, il va l'inhiber, ... sans doute.

C'est ce que cet événement abominable fait souvent, effectivement. Il se fait que, de temps en temps, on a pu remarquer, certains esprits ouverts ont pu remarquer, que tel événement abominable ne menait pas directement pour telle ou telle personne à une situation de blocage, de souffrance atroce, etc.

Pourquoi donc?

On voit bien par cette question que le raisonnement est lié au fait que cela devrait *nécessairement* amener à une situation épouvantable. Et, donc, quand cela ne le fait pas, on se pose la question de qu'est-ce qui fait que, pourquoi est-ce que tel individu ayant vécu telle situation... ne subit pas les conséquences «normales» de cette situation? D'où, le concept de résilience que je trouve tout à fait intéressant parce qu'il apporte une note d'optimisme, de combat contre la fatalité, etc. Il n'empêche que, dans son fondement même, le concept de résilience est lié au fait que, normalement, une situation «abominable» doit nécessairement amener à des conséquences épouvantables. SI les conséquences épouvantables n'apparaissent pas, alors c'est qu'il s'est passé quelque chose. Quoi donc? On va expliquer ça par l'idée de résilience.

On se demande pourquoi telle personne ayant vécu telles choses terribles, ne souffre pas atrocement de ce traumatisme. Mais, pourquoi pas? Pourquoi mettons-nous davantage l'accent sur les traumatismes que sur les histoires qui se déroulent sans traumatisme après un choc important?

Pourquoi devons-nous faire appel à un concept spécial pour «expliquer» cela?

Il faut, me semble-t-il, concevoir les choses dans une logique de contexte, de probabilité, et ensuite analyse de ce qui survient.

PERTURBATION ET RÉGULATION

Il est généralement probable que, après une situation vécue comme épouvantable, la suite de la vie soit perturbée par cette situation.

Cette perturbation est une perturbation homéostatique, et donc l'organisme, le système, l'objet considéré, service, famille, ... qui a vécu la situation en question va mettre en oeuvre des comportements de régulation qui ont été appris jusque là pour faire en sorte que la situation épouvantable soit clôturée, qu'on puisse «vivre avec». Le plus probable est que, les apprentissages antérieurs n'étant généralement pas liés à des situations extrêmes, ces apprentissages ne sont pas adaptés. Ils ne fonctionnent pas comme une réponse correcte à des situations d'un type très différent de celles vécues jusque là. Il y a donc beaucoup de chances qu'il va se produire ce que Watzlawick et autres ont décrit comme des *tentatives de solution*, c'est-à-dire des actions de régulation qui échouent, encore et encore. On voit bien dans ce cadre là que le plus probable sera que, à la suite de la situation épouvantable qui a été vécue («crise» - traumatisme, ...) les réponses qui seront apportées vont non seulement ne pas apaiser la situation mais, comme elles échouent à le faire, elles vont augmenter la problématique qu'elles portent en elle.

Ce n'est pas, cela ne me paraît pas inévitable. L'idée de «résilience» essaie de rendre compte que ce n'est pas inévitable. On peut dire que la situation épouvantable (et, à un certain moment, il faudrait savoir concrètement de quoi on parle de manière concrète parce que ici nous sommes dans un niveau d'abstraction beaucoup trop élevé) on peut dire qu'un certain nombre de situations épouvantables créent un contexte qui va faire en sorte que le plus probable est que la ou les personnes qui l'ont vécue vont développer des réponses pénibles et douloureuses.

Dans une logique systémique, la «cause» n'a pas «produit» ce qui se passe. La «cause» a amené à réagir d'une certaine manière et il se fait que cette manière, la plupart du temps, n'a pas pu répondre à la situation de façon suffisamment confortable pour arriver à «passer à travers». En quelque sorte, la réponse ne parvient pas à dépasser les conséquences immédiates de la crise, et comme elle n'arrive pas à dépasser ses conséquences immédiates, elle crée une situation qui devient de plus en plus difficile. Non pas à cause directement de la situation initiale épouvantable mais essentiellement à cause du fait que cette situation initiale n'a pas pu trouver de réponse adaptée permettant de sortir de la problématique. C'est typiquement la description du *problème* par nos auteurs. Et donc, dans ce cas, il est bien évident que la ou les personnes concernées vont développer des souffrances particulières parce que leurs réponses répétées, non pas à la situation de départ mais à cette situation suivie d'une première réponse, puis d'une autre et d'une autre encore, etc., et cela sans fin, cette succession de feed back divers ne réussissent pas. On peut la voir a posteriori comme une succession de feed-back positifs qui en fait augmentent l'impact premier. La personne est dévastée, après un certain temps. Le groupe, le service dans l'entreprise, ... dysfonctionnent gravement.

On voit bien qu'à la «cause» première, (si on peut parler comme cela dans une logique circulaire, mais simplifions le propos), des réponses successives ont été apportées qui n'arrivent pas à résoudre la situation et qui font que, de plus en plus, la situation s'enquiste, s'aggrave et devient totalement problématique. Ce n'est pas absolument obligatoire; dans un certain nombre de cas, les réponses apportées à la situation initiale ne vont pas dans le sens d'augmenter les difficultés mais vont dans le sens de les diminuer. En les diminuant, l'impact du «trauma» premier va en diminuant également, ce qui fait que l'individu peut alors vivre avec ce qui lui est arrivé. Il n'est pas question de penser que ce qui lui est arrivé aurait disparu, il est question de penser que les réponses adaptatives ont fonctionné d'une manière qui diminue l'impact premier alors que souvent, elles augmentent cet impact.

Ce que je suis en train de dire, donc, c'est que la crise, le problème, la résilience, ne sont pas des objets qui existent en soi. Ce sont des résultantes d'interaction, des qualités émergentes d'interactions. Et, redisons le, les interactions en cours ne disent jamais absolument quelle sera la résultante de ces interactions. Nous sommes devant un domaine de probabilité plus ou moins élevé mais qui ne définit pas ce qui va nécessairement arriver.

Se faire violer, à 14 ans, pour une jeune fille, de façon unique ou répétée, est quelque chose d'abominable - disons le comme ça. Maintenant, elle va le vivre de façon plus ou moins abominable, et elle va surtout y réagir de façon plus ou moins efficiente pour elle. Et, on ne peut pas dire, *on ne peut pas*, que si elle n'en souffre pas actuellement, c'est parce qu'elle aurait occulté, etc... Ce n'est pas vrai. Plus exactement, peu importe : parce que cette proposition supposerait que nécessairement, si elle s'est fait violer, elle devrait en porter les stigmates. Ça, ce n'est pas une logique systémique. Elle ne va sans doute pas l'oublier, elle sera marquée par ça, notre vie nous marque à tous les instants, mais décider que tel événement et pas tel autre d'ailleurs, va nous marquer «au fer rouge» d'une manière abominable et que si ce n'est pas le cas ce serait parce qu'on «dénie» la situation, c'est une vision de causalité linéaire. On peut, bien sûr, entrer dans du déni. Mais cela reste à prouver par une analyse de la situation, et non par principe.

«Il t'arrive ceci, tu dois souffrir. Si tu ne souffres pas, c'est que tu dénies» Ce n'est pas une réflexion de type systémique.

De mon point de vue donc, le concept de résilience décrit en fait les contextes dans lesquels les individus ayant subi des «traumatismes» ont pu vivre leur vie d'une manière qui ne soit pas gravement affectée ou perturbée par ce traumatisme.

ESCALADES EN FEED BACK POSITIFS

Nous revenons alors au concept de *tentative de solution* qui est maintenant un peu dépassé par les recherches récentes mais dont le fondement reste important. L'idée générale est donc le fait que face à des situations diverses, nous réagissons d'une manière acquise après avoir emmagasiné toute une série d'apprentissages. Ceux-ci nous permettent de réagir de façon directe, indirecte ou involontaire (automatique) à un certain nombre d'événements. Il se fait que de temps en temps, ces réponses par définition correctes puisque nous les avons intégrées comme pertinentes, ne donnent pas satisfaction. Ce qui fait qu'on les répète, on les multiplie, on les diversifie mais en maintenant une logique identique, pour pouvoir enfin arriver à dépasser la situation. Il se fait, que, dans un certain nombre de situations, cela ne marche pas et que, plus on insiste, plus on «pourrit» la situation et on aggrave donc le problème. Dans un certain nombre de circonstances particulières (crise) les réponses sont «évidentes» et, généralement, nous n'avons pas le temps de la réflexion. Nous pourrions l'avoir diriez-vous mais, dans le contexte, nous ne le prenons pas et nous réagissons directement d'une manière automatique, c'est à dire apprise précédemment. Il y a beaucoup de chances, dans ces cas, que la manière de réagir n'est pas adaptée au contexte parce que le contexte et ce qui arrive est tellement inhabituel, abominable, terrible, que cela n'a rien à voir avec les contextes dans lesquels nous avons appris à réagir. Notre réaction va donc être une réaction habituellement adaptée à la plupart de contextes mais pas à celui là. Cela va petit à petit aggraver la situation et nous mettre dans des situations de «stress post traumatique», comme on dit. Parfois il se fait que certains individus réagissent d'une manière bizarre, différente, non automatique ou suivant des automatismes non classiques. Et que cette réaction va amener une diminution de la pression exercée par le «traumatisme». C'est ce qu'on a l'habitude d'appeler la résilience.

Alors on dit que c'est porté par ceci, porté par cela, etc. Sans doute. Mais c'est là une description essentiellement liée au contexte. J'ai trouvé, telle personne a trouvé dans son entourage, quelqu'un qui... ; dans son environnement, quelque chose qui...

Mais ce que j'entends dans une description systémique de la situation, c'est que quelqu'un a trouvé une réponse qui ne va pas dans le sens des régulations habituelles; quelqu'un a trouvé dans son

environnement quelque chose qui l'amène loin des chemins habituels de réponse. Et, ce faisant, cela lui permet de stopper ou de ne pas enclencher les actions qui vont graduellement augmenter la problématique. Et cela a permis d'élargir le champ des réponses possibles et, donc, comme on dit dans la logique d'intervention systémique, d'augmenter la souplesse du système. Par ailleurs, on comprend bien que des individus ayant vécu jeunes des situations très difficiles réagissent, adultes, le plus souvent de manière plus efficaces à des chocs importants. Leurs apprentissages ont été réalisés dans des contextes où ces chocs étaient en partie habituels.

INTERVENTION ET ÉLARGISSEMENT DU CHAMP DES POSSIBLES

L'intervention stratégique «à l'inverse des feed-back positifs» permet de stopper le blocage, d'annihiler les réponses douloureuses et laisse alors le champ libre à de nouvelles possibilités, ré-ouvre le champ des possibles.

Je suis donc en train de dire deux choses : une crise n'est jamais inéluctable, elle est seulement, de façon probabiliste, plus attendue qu'une autre issue. Et, quand elle arrive, la réponse qui va lui être donnée n'est pas non plus inéluctable, elle est simplement probable en fonction des modèles de redondances en cours qui vont alors probablement augmenter l'impact de la crise sur l'individu ou le groupe, ce qui va faire de la situation quelque chose de particulièrement douloureux ou anormal,

...

Mais, la probabilité n'est pas non plus nulle que les réactions permettent de diminuer progressivement l'impact de la catastrophe «initiale» sur le contexte général, émotionnel, affectif, de l'individu. Il n'y a en tout cas pas de fatalité ou de règle absolue à ça.

En termes d'intervention, c'est-à-dire en termes de réponses *volontaires et délibérées* à la crise, nous connaissons en tout cas la ligne à suivre. Elle vise stratégiquement à couper le modèle de régulation qui tend à calibrer les réponses aux chocs, aux traumatismes dans le sens de feed-backs positifs successifs.

Donnons-nous un contenu substantiel : la situation de jeunes en grande difficulté voire en décrochage scolaire, ayant souvent suivi un parcours jalonné de diverses institutions dans lesquelles ils n'arrivent pas à s'intégrer et finissent donc à chaque fois par s'en faire exclure. Cela va nous permettre de réfléchir concrètement à ces questions de problèmes, crises, réponses à la crise, en particulier en termes d'intervention à la fois individuelle, familiale et institutionnelle.

Commençons par une description en termes systémiques et interactionnels. Je garde volontairement cette description en termes assez généraux (je ne me sers pas d'une situation concrète et spécifique). Cela peut bien entendu porter flanc à la critique, par exemple de donner une description par trop caricaturale. Je ne le pense pas, à étudier les nombreux parcours que j'ai l'occasion de croiser, mais j'en accepte le risque - à charge de proposer plus tard quelques monographies.

Voici donc une famille, socialement peu favorisée mais ni dans l'exclusion ni dans l'extrême pauvreté. Séparés, les parents sont restés sur des positions très conflictuelles. La mère a la charge des 5 enfants, le père ne les voit qu'épisodiquement.

L'aînée vit en dehors de la maison familiale, elle est autonome et alterne les petits boulots et les aides sociales et, même si c'est difficile, elle vit une vie «normale».

Les difficultés ont commencé avec le garçon âgé aujourd'hui de 16 ans et adressé en Sessad. Dès les premières années de primaire, il a manifesté des «troubles de comportement» et les écoles, puis les collègues, ont pris des mesures progressives pour faciliter, donc alléger le parcours scolaire de cet enfant difficile, et pour le soustraire à des collectifs qu'il a la réputation de ne pas pouvoir supporter. Cela veut dire, concrètement et la plupart du temps, qu'il finit par se mettre en colère

voire à être violent vis à vis de ses camarades, et bien souvent en parallèle à adresser des comportements très dérangeants ou également violents aux adultes.

Comme cela a été évoqué plus haut, on voit que le système scolaire, toujours conçu pour transmettre des savoirs mais très peu pour gérer des groupes de jeunes peu formatés à l'obéissance passive, se fait déborder par des comportements hors normes. La structure et les personnes n'arrivent pas à faire rentrer les comportements de l'enfant dans la normale et l'escalade symétrique se met en place, chaque partenaire (l'enfant, les pairs, les adultes) réagissant de plus en plus fortement aux comportements des autres. A ce jeu, évidemment, le jeune concerné ne peut que perdre au sein des règles du jeu scolaire.

La plupart du temps, sa première exclusion va être suivie d'une autre, puis d'une autre, etc. D'une part, le jeune a intégré les règles de fonctionnement qui le concernent : *l'école «ne veut pas de lui», les profs le rejettent et, quand les autres élèves s'en prennent à lui, il n'arrive pas à se contenir et devient violent. Les punitions sont injustes et le visent toujours, lui, alors que les autres sont épargnés...*

Vous me direz : «d'accord, mais comment tout cela a-t-il commencé?» On peut penser que les mésententes parentales, le départ du père, le désarroi ou la colère de la mère, la situation matérielle dégradée ont concouru à des comportements difficiles de la part du garçon (je reviendrai plus loin sur les déséquilibres homéostatiques familiaux). Ce qui m'importe cependant, c'est que, quelle que soit la «cause» de départ, la suite installe sa propre logique. Non seulement le jeune intègre en quelque sorte les fonctionnements décrits, mais l'institution scolaire le fait aussi, de son côté. Le dossier de l'élève le suit, y compris avec son cortège de bonnes intentions : on explique que la situation familiale est difficile, qu'il lui faut ceci, telles conditions, de l'aide, ... Cette attention à lui dans l'anormalité, il la ressent et la rejette. Les tentatives pour le récupérer dans l'orbite scolaire (feed-backs en principe négatifs) produisent le rejet et amènent un éloignement plus important (feed backs positifs). Il faut noter que l'enfant, le jeune, est de plus en plus limité dans ses réponses possibles par sa perception du contexte scolaire. Et que l'environnement scolaire dispose, par son fonctionnement et par sa tendance fondamentale à la transmission des savoirs, de peu de marges de manoeuvre pour trouver des réponses différentes.

Le père n'a pas de contacts avec les professeurs et la mère va rapidement, à leurs yeux, manquer de capacités à «cadrer» son fils. Un signalement ne tardera pas à être fait, visant à aider la mère dans son rôle éducatif, et le fils dans ses comportements.

Une première (vu du point de vue qui nous occupe) perturbation externe (ce signalement) vient ainsi compromettre l'équilibre familial, fragile bien sûr depuis la séparation (voire même avant). C'est la «crise» dans la famille, et ce qui tenait jusque là ne tient plus. Les autres enfants commencent à présenter à leur tour des «troubles de comportement», ce qui confirme le diagnostic d'impuissance ou d'incompétence de la mère et amène à prendre des mesures pour les différents enfants. La mère se sent disqualifiée et adopte des comportements méfiants vis à vis des intervenants sociaux, ce qui confirme à leurs yeux son inconséquence. La famille, de fait, est éclatée même si la responsabilité parentale incombe officiellement toujours à la mère (et, en partie, au père).

Nous retrouvons le jeune signalé en institution, interne, pour qu'il puisse acquérir l'éducation qui lui manque à la maison, et qu'il puisse suivre une scolarité minimale. Mais voilà, pour lui les contextes diffèrent peu ou pas du tout, les adultes cherchent toujours à le contrôler de la même manière et les autres jeunes, eux-mêmes en difficulté, ne manquent pas de se comporter avec lui d'une manière insupportable. Tout au plus devient-il «leader négatif», et ses débordements successifs, parfois violents, le font exclure de l'institution, et de la suivante, etc. Pour les adultes, le jeune est «en crise» et fait voler en morceaux les règles contenantes des institutions.

On voit bien comment les échecs répétés des réponses aux difficultés éprouvées dans les différents contextes, créent une situation inextricable d'abord, hors contrôle ensuite. Problème, puis crise. Chaque crise menant à l'exportation, en quelque sorte, du problème à un autre niveau de contexte.

Nous décrivons donc la crise par les séquences redondantes de réponses qui échouent (modèle de redondance) et non par l'objet qui semble être «à l'origine» de ces crises.

Si nous souhaitons innover et être créatifs dans la recherche de réponses moins dommageables, il sera indispensable de réfléchir sur cette base et de veiller à trouver des voies stratégiques qui porteront d'abord dans une direction strictement inverse des modèles de redondances repérés.

Vis à vis des personnes concernées, jeunes et parents par exemple, le modèle proposé par les thérapeutes de l'école de Palo Alto a déjà tracé des voies et des méthodologies solides, et la recherche sur ce terrain se poursuit en Europe (Belgique, France, Italie notamment). Nous sommes sur le terrain de la psychothérapie individuelle.

Concernant des interventions plus collectives et institutionnelles, peu de choses par contre ont été écrites à ce jour. Cela n'empêche pas que des initiatives existent, connues ou non. Je pense par exemple à cette institution dédiée à des jeunes filles dites «incassables» et qui annonce, comme programme en quelque sorte ou comme slogan d'entrée : « ici, tu ne seras pas exclue ». C'est-à-dire que tous les comportements habituellement opposants et hors règles de ces jeunes, sont dès l'entrée annulés par cette injonction. En cohérence avec celle-ci, il n'y a pas de règlement d'ordre intérieur, donc pas de règles à transgresser (donc pas de transgression – seulement une interaction difficile entre personnes).

Il va donc falloir, de part et d'autre (des jeunes, de l'institution et de ses acteurs), inventer de nouvelles réponses, de nouveaux comportements. Une autre histoire, avec d'autres redondances, va peut-être pouvoir s'inscrire dans ce contexte à l'opposé des *feed-backs positifs* habituels.

On voit comment les comportements en réponse aux problèmes perçus par les uns et les autres, peuvent nourrir un contexte de plus en plus perturbé et compliqué. L'escalade des *feed-back* fonctionne en renforcement. Une réponse complètement différente change le jeu des redondances. Cette autre réponse est en général surprenante bien sûr, mais il faut comprendre que ce n'est pas l'effet de surprise qui joue, mais la nature inverse de la réponse aux *feed backs positifs*. Cette forme innovante de réponse ne peut être apportée la plupart du temps que par un acteur se situant à l'extérieur du contexte habituel dans lequel se produit le problème. C'est pourquoi la résilience s'appuie habituellement sur des personnes hors entourage.

Mais ce que l'intervention stratégique nous apprend, c'est que nous pouvons mettre en oeuvre ou aider à mettre en oeuvre de façon délibérée, volontaire et construite, des réponses permettant de couper court à l'emballement systémique. Donnant ainsi une chance à l'apparition de nouvelles opportunités, à la reconstruction d'un contexte différent.

Ceci bien sûr, ne fait qu'ouvrir des perspectives. Le temps de ce congrès ne permet pas de développer davantage les différents points abordés, et particulièrement pas la question concrète de l'intervention.

Mais au moins, une lecture différente de la crise, une vision systémique, interactionnelle et stratégique des processus qui la produisent, permet de sortir de la fatalité et rencontre, tout en l'élargissant, la question de la résilience.

Elle permet aussi d'imaginer des processus qui peuvent sinon l'empêcher, au moins la limiter et en guérir les effets. Des applications existent, plus ou moins connues, peu reconnues certes encore.

La période actuelle appelle pourtant les changements et me semble opportune pour développer les recherches et produire les écrits qui permettront d'accumuler et de partager les connaissances et les expériences indispensables.

Bibliographie :

Bateson Gregory, (1984) *La nature et la pensée*, Paris, Seuil.

Duterme Claude, (février 2002), *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles, De Boeck.

Duterme Claude, (2007), *La double contrainte en entreprise*, in Wittezaele JJ (2007) *La double contrainte*, Bruxelles, De Boeck.

Watzlawick P., Fisch D., Weakland J., (1981) *Changements, paradoxes et psychthérapie*, Paris, Seuil.