

## CHANGEMENT, CO ÉVOLUTION, CRISE ET RÉOLUTION DE PROBLÈME

### Author(s) / Auteur(s) :

Claude DUTERME  
 Directeur du Réseau Intervention et Changement  
 Psychologue, psychothérapeute et formateur  
[claude.duterme@wanadoo.fr](mailto:claude.duterme@wanadoo.fr)

### Abstract / Résumé :

*Ce qu'on dénomme « crise » apparaît comme la perception, ressentie comme subite et catastrophique, d'un déséquilibre systémique. Or, il est rare que les déséquilibres se fassent de façon brutale ou immédiate – ils dérivent plutôt d'écart au départ souvent minimes mais qui font l'objet d'interventions menant petit à petit à une augmentation critique du déséquilibre. C'est ce moment qui est perçu comme « crise ». Comme on le sait, les suites d'une telle crise peuvent prendre en gros deux voies : soit la disparition (mort) du système considéré, soit des modifications conséquentes de son état (changements systémiques).*

*Cette description est faite à partir du système considéré. Mais il ne faut pas oublier, dans une réflexion plus large, que tout système est inclus dans un environnement (contexte) et qu'il se trouve toujours dans une dynamique de co-évolution. Il modifie et est modifié par des éléments de ce contexte. Dès lors, la « crise » est à un moment ou un autre, inévitable.*

*Comment en tirer profit ? Ou comment la rendre moins douloureuse ? La souplesse systémique et la créativité stratégique peuvent nous aider à construire du changement profitable pour les individus/groupes et soutenable pour nos environnements immédiats.*

*Je souhaite proposer quelques éléments de réflexion sur le concept de crise (changement, co évolution, état critique, niveaux d'observation et niveaux de changement, ...) avant d'évoquer une méthodologie d'intervention stratégique illustrée à travers des situations organisationnelles et familiales. L'épistémologie est celle issue de ce qu'on a appelé « l'école de PaloAlto ».*

### Keywords / Mots-clés :

*crise, changement, co-évolution, intervention stratégique*

## HOMÉOSTASIE ET CHANGEMENT

D'un point de vue systémique, l'homéostasie a toujours été centrale dans la question du changement. Ce concept définit, en première analyse, la capacité des ensembles structurés d'interactions (systèmes) à se maintenir relativement stables. C'est une vision sans doute correcte, mais simplifiée et par trop centrée sur un seul objet.

Par ailleurs, la fixation sur la stabilité a posé des questions théoriques majeures à tous les praticiens du changement, notamment les thérapeutes familiaux qui se heurtaient à la résistance au changement et ont pu percevoir l'homéostasie comme un phénomène intrinsèquement opposé au changement. Il a fallu alors passer par la conception de « systèmes loin de leur point d'équilibre » pour imaginer que cette situation pouvait créer autre chose que du simple chaos ou la disparition du système.

Mais, dans le monde du vivant en tout cas, les « systèmes » changent constamment.

Dans *Une unité sacrée* (1957), Gregory Bateson mettait l'accent sur la co évolution, en insistant sur le fait que les individus et les espèces se modifiaient en fonction de leur relation avec leur environnement. Nous sommes imbriqués dans des contextes ou niveaux logiques, nous côtoyons d'autres individus ou ensembles et nous ne décidons pas tout seuls si nous changeons ou non.

« Une des grandes erreurs de la biologie du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle a été de considérer que la sélection naturelle était une force de changement. Ce n'est pas le cas. La sélection naturelle est une force de statu quo, qui permet de poursuivre la même danse qu'avant et non d'en inventer de nouvelles. Elle ne permet pas de rester immobile, comprenez-moi bien, personne

ne peut faire cela. Si vous voulez rester immobile, vous êtes attrapé, comme Job, le pantalon baissé, si l'on peut dire, et tout va de travers. Ce qu'il faut faire, c'est changer de manière que le système de changement conserve une certaine stabilité, un certain équilibre, équilibre qui... peut être très complexe. » (Bateson, 1957)

Cette citation nous plonge dans la question des niveaux de changement considérés. Le statu quo évoqué par Bateson est, en somme, celui de l'écosystème. Nul doute que les espèces ont évolué. Mais elles ne l'ont fait que parce que leur incidence sur leur environnement a influencé celui-ci qui les a influencé en retour... Dès lors, le changement est inhérent à la vie – c'est d'ailleurs ce que nous renvoyent un certain nombre d'aphorismes bien connus, grecs ou orientaux. « Rien n'est permanent, sauf le changement » ; « on ne se baigne jamais dans la même eau », etc.

Le concept d'homéostasie décrit en fait le niveau d'équilibre du couple changement/stabilité. Pour qu'une forme de stabilité s'installe au niveau de certains ensembles, il faut que des changements affectent les niveaux inférieurs. La dynamique de l'homéostasie est aussi importante que la stabilité apparente qu'elle implique.

C'est ce que dit aussi le chercheur en neurosciences Damasio (2017). L'homéostasie doit aussi favoriser la possibilité de changements potentiellement importants pour que l'organisme survive aux pressions de son environnement.

Autrement dit, si l'homéostasie est le mécanisme central de survie des individus et des espèces, qui leur permet de maintenir leur relative stabilité, il est aussi ce qui les amène à changer c'est à dire à modifier des *normes d'équilibrage* lorsque leur environnement s'est lui-même modifié de façon significative.

Homéostasie, changement ... on soupçonne que la crise a quelque chose à voir avec le changement. Un changement qui serait subi, brusque, intense. Les définitions du terme dans les différents dictionnaires mettent aussi l'accent sur la rupture induite par la crise.

## PROBLÈME ET CRISE

Les membres de « l'école de Palo Alto » ont fait des recherches sur le changement alors qu'ils étaient en réflexion sur leur travail de thérapeutes dans une perspective épistémologique systémique. Ils ont qualifié le changement qui les concernait en tant que thérapeutes, « de type 2 » ou systémique, c'est à dire un changement qui modifie des normes d'équilibrage, plutôt que des changements qui visent à retrouver l'équilibre antérieur. Mais surtout, ils ont cherché à définir les conditions dans lesquelles ce type de changement « 2 » était requis. Ils ont mis l'accent sur le fait que les personnes qui venaient consulter, le faisaient alors que la situation difficile dans laquelle ils se trouvaient les faisait souffrir depuis un temps toujours assez long. Et que ces personnes avaient essayé avec force, mais toujours sans succès, de modifier leur situation pour la rendre plus confortable. « On a tout essayé » constitue une déclaration classique des personnes qui viennent en thérapie. C'est aussi vrai des organisations qui font appel à un consultant pour résoudre une situation critique.

Disons-le en d'autres termes. Dans tout ensemble auto-régulé, il existe des ensembles de modalités redondantes de régulation permettant de faire face aux perturbations de l'environnement. Modèles de redondances ou *figures de régulation* du système considéré. Chez un individu, on repérera ainsi des modèles de perception-réaction (Nardone, 1993) c'est à dire en fin de compte, des ensembles cohérents de modes de perception et de réaction à ces perceptions dans des contextes donnés. Ils constituent l'ensemble des apprentissages secondaires (Bateson) qui permettent à l'individu de se comporter de manière cohérente et relativement pertinente dans les différents contextes et aléas de sa vie. Comme tout apprentissage secondaire, ils sont activés de façon automatique et ne sont que très rarement mis en cause.

Dans une famille, on repérera des « règles du jeu relationnel » spécifiques à la famille en question. Petit à petit, les membres de la famille élaborent des manières de vivre ensemble qui sont elles aussi

évidentes, automatiques et rarement mises en causes. Elles structurent la vie et le fonctionnement familial et on ne soupçonne leur existence particulière que lorsqu'on est mis face à des régulations différentes dans d'autres familles. On s'étonne alors de l'étrangeté des comportements à l'intérieur de cette famille-là...

Dans une entreprise, une organisation en général, les figures de régulation se perçoivent à des niveaux logiques plus élevés et qui peuvent être perceptibles au niveau des individus, des équipes, mais aussi d'ensembles plus larges et qui affectent la totalité de l'organisation. Elles assurent la cohésion de l'ensemble en opérant des régulations sur les innombrables divergences relationnelles et de fonctionnement qui ne peuvent manquer d'apparaître dans de vastes structures. Ces figures de régulation sont d'autant moins mises en cause qu'elles n'apparaissent généralement à la conscience de personne...

Lorsqu'un « système » - individu, famille, entreprise, pour ce qui nous occupe ici, se trouve confronté à des situations ressenties comme difficiles ou insatisfaisantes, il est amené automatiquement à mettre en oeuvre des régulations qu'il perçoit comme adéquates. Pour ce faire, il puise automatiquement dans le répertoire à sa disposition, modèle de perception-réaction, règles du jeu relationnelles, figures de régulation. Si la situation ne se résout pas à sa satisfaction, il va poursuivre sa démarche de mise en oeuvre de régulations, toujours puisées au même répertoire –celui qui convient pour la ou les situations données.

Ce que les théoriciens de Palo Alto ont noté alors, c'est que plus on cherche à résoudre les situations avec le même répertoire, tout en échouant constamment, plus on aggrave la situation insatisfaisante et plus le contexte alentour se détériore. On aboutit alors à ce qu'ils ont appelé un « problème » : une situation rendue insupportable par la multiplication des tentatives toujours infructueuses pour la résoudre. C'est cette situation aggravée (« problème ») qui est la cible du travail du thérapeute, parce qu'elle est la raison qui amène le patient à consulter. Disons de suite que la même démarche sera à l'oeuvre dans une intervention vis à vis d'une famille ou d'une organisation, même si les investigations (diagnostic) et les interventions se font sur des échelles et des modalités concrètes différentes.

À ce stade, examinons le paysage tel qu'il se dessine. Des ensembles autorégulés inscrivent leur existence dans des contextes où s'inscrivent aussi d'autres ensembles autorégulés. Leurs interactions les influencent mutuellement et les changent, généralement petit à petit, progressivement, jusqu'à mener à des modifications notables qui à leur tour seront l'objet de modifications, etc. Pour conserver une forme d'équilibre dans ce courant de changement, les ensembles en question sont capables de se maintenir relativement stables grâce à des capacités de perception et de réaction à ce qui leur arrive (régulation par feed back). Dans le monde humain en tout cas, ces capacités font l'objet d'apprentissages cumulés et « stockés » dans des ensembles homogènes : des modèles de redondances, ou figures de régulation. Il arrive parfois que, face à des situations insatisfaisantes, les ensembles concernés n'arrivent pas à y mettre fin malgré leurs tentatives répétées de mise en oeuvre d'actions correctrices puisées dans le répertoire approprié. La multiplication de ces tentatives et de leurs échecs cumulés, amène situation globale à se détériorer progressivement.

Tout ceci est lent et progressif. Il est rare qu'un seul événement brutal occasionne ce genre de situation-problème. Et, même alors, il faudra du temps avant que la situation globale soit vécue comme insupportable – après que des « tentatives de solution » aient été répétées.

Mais, dans ce temps relativement long où le problème se cristallise et empire, qu'est-ce qui amène la personne, la famille ou l'entreprise à faire appel à quelqu'un d'extérieur ? Nous posons presque toujours la question à nos interlocuteurs, qui ne savent pas toujours y répondre autrement que par des formules générales : « j'en ai marre », « la situation est trop dégradée », « nous souffrons trop », « les salariés n'en peuvent plus », etc.

Il arrive tout de même régulièrement que des réponses plus précises nous soient fournies. « Nous avons eu une grève le mois passé, et un nouveau préavis vient d'être posé » ; « Les finances sont dans

le rouge depuis six mois, le conseil d'administration a posé un ultimatum » ; « L'équipe est en sous-effectifs, il y a trop de congés maladie, on ne trouve plus de remplaçants » ; « Ma femme m'a dit qu'elle voulait me quitter » ; « Ma fille est partie depuis 2 ans aux États unis, elle se drogue et se prostitue, je crois qu'elle va mourir et mon mari va me quitter ».

La crise. En fait, « la goutte d'eau qui fait déborder le vase ». Le moment où l'individu, la famille, l'organisation « jette les armes » et se dit que ce n'est plus possible, que seul on n'y arrivera pas et qu'il faut faire appel à quelqu'un d'extérieur. La sensation que cette fois, les limites ont été franchies, que quelque chose s'est cassé. Une rupture se fait sentir.

D'un point de vue systémique, si on analyse la situation d'un point de vue « extérieur » (en interne, c'est très compliqué de poser une analyse distanciée), il est clair que toute une série d'indicateurs montrent que la crise va arriver. Comme on dit généralement, « le système est loin de son équilibre » - quoi que cela puisse vouloir dire.

Pourquoi, alors que les comptes sont dans le rouge depuis 5 mois, est-ce au 6<sup>ème</sup> mois que le conseil d'administration donne un ultimatum ? Pourquoi le mari, à qui il a été dit 4 fois auparavant et de façon très appuyée, que la rupture était proche, ne comprend-il que quand il « est trop tard » ? Pourquoi, alors que sa fille se prostitue pour la drogue depuis des années, qu'elle perd le contact depuis les EU depuis des mois, que le père n'est pas d'accord depuis « toujours » sur la manière de réagir en tant que parent, sa mère veut-elle tout à coup se faire aider ?

L'effet de seuil et un phénomène difficilement prévisible. Qu'est-ce qui va faire que, cette fois, « ce n'est plus possible » ? En physique, dans des conditions d'expérience, on sait que l'eau bout à une température précise. Cela implique que, à cette température, elle va évacuer de bulles d'air. Mais, où la première bulle va-t-elle émerger ? Dans des conditions d'expérience, où les surfaces sont neutres, les interférences extérieures inhibées, il est simplement impossible de déterminer à l'avance le point de départ de l'ébullition. On est certain que cela va arriver, mais on ne peut pas prédire le moment exact et, surtout, le lieu d'apparition.

## **INTERVENTION DE CRISE ET RÉOLUTION STRATÉGIQUE DE PROBLÈME**

Dans les questions humaines, la prédictibilité est encore évidemment beaucoup plus difficile. On sait, ou on perçoit, que la situation dégénère, que « ça va finir par craquer » mais nul ne peut deviner le moment, l'incident, le coup de hasard qui fera effet de seuil.

Dans nos interventions, en thérapie comme en entreprise, nous sommes souvent amenés à travailler avec des personnes qui, effectivement, sont débordées par un « problème » et n'en peuvent plus – mais ne sont pas prêtes à agir concrètement pour dépasser ce problème. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, ni de l'indolence. La plupart du temps, il y a des peurs, des faiblesses handicapantes, une douleur trop paralysante... qui empêchent de se mettre en mouvement. Dans ces cas, nous intervenons dans le sens d'une *mobilisation paradoxale*.

Cela consiste à, non pas encourager encore et encore la ou les personne(s) à agir – ce que tout le monde et elles-mêmes font certainement depuis longtemps déjà. Mais à chercher à comprendre ce qui les paralyse, d'intégrer cette donnée dans notre compréhension de la situation globale, et d'encourager activement les individus concernés à poursuivre leur fonctionnement actuel, puisqu'il apparaît logique dans le contexte de souffrance tel qu'ils le vivent. Ce faisant, nous forçons le trait et anticipons explicitement les conséquences probables de ce maintien du comportement actuel. *Nous rendons visible la crise prochaine* et la faisons vivre de la manière la plus concrète possible. Nous cherchons donc à activer l'effet de seuil avant que la rupture ne soit réellement engagée, de manière à ce que les personnes puissent se mobiliser à résoudre leur problème *avant* l'explosion.

Et ceci, notons-le, constitue déjà une première intervention stratégique dans la « gestion » de la crise.

En particulier parce que, lorsqu'on se trouve dans la dynamique de gestion du problème, dans les efforts redoublés de tentatives de régulation, les individus concernés peuvent penser qu'ils sont sur la voie de la réussite, malgré tout. Dans le cas contraire, ils abandonneraient probablement leurs efforts.

Or, la poursuite obstinée d'efforts voués à l'échec mène à un processus en cul de sac. D'une part, parce que l'utilisation continue des mêmes figures de régulation empêche toute autre action de se mettre en place. L'apparition de redondances s'accompagne nécessairement d'une restriction des possibles, au moins dans des contextes similaires. En termes d'apprentissage, on sélectionne des comportements comme pertinents et on les utilise de manière prépondérante, parce que « c'est comme ça qu'on fait ». En même temps bien entendu, on écarte d'autres comportements possibles mais qui apparaissent alors comme non pertinents.

Donc, lorsque des individus sont en train de gérer un problème avec les figures de régulation que leur apprentissage leur a fourni, ils ne peuvent accéder à d'autres modèles de comportements. Et comme, par définition ici, leurs figures de régulation ne résolvent pas le problème, il s'ensuit des complications en cascade, notamment sur le plan relationnel. Nous avons tous fait l'expérience que, lorsqu'un problème réunissant plusieurs personnes ne se résoud pas, la situation globale s'aggrave. Les efforts des uns et des autres sont mal vécus par les partenaires respectifs et nourrissent les ressentiments et les conflits.

On peut donc décrire la situation comme un cul de sac sur deux plans : d'une part, puiser aux mêmes figures de régulation empêche de prendre d'autres voies ; d'autre part, cette voie sans issue aboutit à un mur : la crise.

Alors me direz-vous, il faut prévenir les personnes concernées qu'elles doivent changer d'optique sous peine d'un désastre final ! Mais c'est bien entendu ce qui a déjà été fait par elles-mêmes, par des personnes extérieures, par des amis, voire par des consultants ou thérapeutes ! Dans de telles situations, nombreux sont les avertissements qui parsèment la route vers la crise. Mais, soit les personnes en sont conscientes mais continuent à penser que leurs efforts vont finir par payer. Soit, ces mêmes efforts les persuadent que le pire n'arrivera pas.

Une dame d'une cinquantaine d'année, désespérée, vient consulter avec son mari pour me demander d'intervenir auprès de leur fille, parce que de leur côté, ils ont tout essayé sans succès, et leur inquiétude est maximale. Depuis l'adolescence de leur fille, celle-ci n'a pas cessé de se rebeller même si la relation mère-fille était très fusionnelle. Très vite, le père a pensé qu'il convenait de laisser leur fille se débrouiller toute seule si elle n'acceptait pas les règles familiales, il souhaitait qu'elle aille en pension, puis dans un logement autonome après son bac, ce que la maman ne pouvait mettre en œuvre tant sa crainte de ce qui pouvait arriver à sa fille était grande. Celle-ci se droguait et volait ses parents pour se fournir en produits. En fac de sociologie, elle est partie pour ses études dans une grande ville des États Unis, où elle a continué à se droguer et, petit à petit, à se prostituer pour subvenir à ses besoins. Elle a été chassée de son logement et vit dans la rue, dans les bas fonds de cette ville connue pour la violence qui y règne. Les contacts que les parents peuvent avoir dépendent totalement du téléphone portable de la fille et, selon ses dires, de sa capacité à le recharger et à se payer des crédits d'appel. Le père s'est enfermé dans son travail de cadre d'une grande entreprise, la mère maintient son travail à toute force mais s'épuise à garder le contact avec sa fille et à essayer de la ramener à la raison, si ce n'est en France. Elle est allée deux fois chercher sa fille, la deuxième a échoué juste avant le passage des portails de sécurité à l'aéroport, la fille partant en courant en disant « je ne peux pas, je ne peux pas ! ». La maman est sous anti-dépresseurs et anxiolytiques. Elle est désespérée, et on la comprend !

En première séance, le père me dit qu'il est venu accompagner sa femme pour présenter la situation mais qu'il ne veut plus se mêler de la situation, « il y a longtemps qu'on aurait dû lâcher ! » - ce qui met la dame en pleurs.

J'ai donc travaillé avec la maman pendant quelques séances, essayant de comprendre de quelle manière les choses avaient empiré jusque là. Cette dame me demandait conseil quant à son idée de faire enlever sa fille par des hommes de main puisque comme on le lui avait signifié à l'ambassade, sa fille était majeure et on ne pouvait pas la faire rentrer de force en France ! Elle imaginait donc une action secrète et illégale !

En la questionnant, en lui demandant de relater précisément les rares discussions qu'elle pouvait malgré tout avoir avec sa fille, j'ai pu entrer dans son mode de raisonnement, plus précisément dans son modèle de perception-réaction, qui la faisait poursuivre ces tentatives de plus en plus cruellement vaines. Je lui ai donc finalement annoncé que je ne pouvais pas l'aider à faire revenir sa fille alors que cette dernière refusait radicalement ce projet. Mais que, par contre, je pouvais l'aider à récupérer au moins en partie une qualité relationnelle perdue depuis bien longtemps. Elle accepta.

Je lui demandai ensuite de préparer pour la prochaine occasion de contact téléphonique, une intervention très difficile mais indispensable selon moi pour apaiser la relation. Cette intervention consistait à dire à sa fille qu'elle avait réfléchi durant sa thérapie et qu'elle comprenait que ce qu'elle faisait aux États Unis, était bien ce qu'elle souhaitait et non, comme elle lui avait dit tant de fois, une « folie » ou une erreur parce qu'elle avait été entraînée par de mauvaises fréquentations. Qu'en tant que mère, elle était désespérée de ce choix qu'avait fait sa fille, mais qu'elle comprenait que ce qu'elle souhaitait vraiment, c'était aller jusqu'au bout dans l'aventure de la drogue et que cette vie était celle qu'elle avait choisie, pour revendiquer sa liberté. En vertu de cette compréhension, elle promettait d'essayer de ne plus rien reprocher à sa fille, et demandait à cette dernière de lui faire la remarque si elle recommençait ses propos habituels. Elle n'était bien entendu pas d'accord avec ce choix de sa fille, mais elle comprenait que la mort était une issue tout à fait acceptable pour cette dernière. Cependant, quoi qu'il arrive, elle viendrait chercher le corps de sa fille pour le rapatrier près de la maison familiale.

Cette intervention a été extrêmement difficile à accepter puis à « métaboliser » pour la maman – mais elle l'a faite et a poursuivi sur cette voie durant deux ou trois appels téléphoniques. Un mois après, la fille rentrait en France.

Cette chute – qui n'est pas la fin de l'histoire, on s'en doute - peut paraître magique ou miraculeuse. En fait, il s'agit d'une stricte illustration des propos précédents. La mère, puis la fille, se positionnent clairement et sans autres filtres ou précautions, dans la logique des comportements de la fille et dans leur conclusion quasi inéluctable. Comme cette position se fait sans plus de tentatives de correction – d'empêcher le pire d'arriver – les deux femmes admettent la situation comme réelle, et sa conclusion comme « normale ». À partir de ce moment, il devient possible d'envisager d'autres manières de réagir que les mesures de blocage réciproque qui se succédaient depuis des années. Un travail de résolution de problème pouvait éventuellement commencer.

## **RÉSOLUTION STRATÉGIQUE DE PROBLÈMES : TRANSFORMER LA CRISE EN NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE RÉGULATION**

L'intervention stratégique est éminemment systémique. Il ne s'agit pas de proposer des solutions aux personnes ou groupes que nous accompagnons. Il s'agit plutôt de « bloquer les blocages ». Nous ne croyons pas qu'il y ait des « causes » aux situations humaines problématiques qui dérivent vers les crises. Nous ne croyons pas à l'aphorisme qui dit « les mêmes causes donnent les mêmes résultats ». Ce n'est pas vrai dans le monde du vivant. Par contre, il y a beaucoup de chances pour que, dans des contextes similaires, les mêmes types de comportements génèrent les mêmes types de problèmes (redondances).

Aussi, la première partie d'une intervention sera-t-elle consacrée à repérer les redondances et, si possible, les modèles de redondances actifs dans le maintien apparemment paradoxal des situations insatisfaisantes. Ce diagnostic interactionnel et systémique est essentiel et nécessite un travail d'investigation approfondi et systématique. Ce qui ne veut pas nécessairement dire « long » puisqu'il s'appuie en grande partie sur les interactions en cours et que celles-ci sont, par définition, relativement facilement disponibles. D'autre part, il cherche à préciser les situations vécues comme problématiques par les personnes concernées. La question à traiter est donc formulée en collaboration et n'est pas

laissée à l'appréciation du « spécialiste ». C'est toujours à partir des appréciations des personnes concernées que la nature des situations insatisfaisantes va être décrite. Bien sûr, la description de situations insatisfaisantes et le diagnostic sont des constats de nature différente. La description est co-construite, le diagnostic est de la responsabilité du professionnel.

De mon point de vue, la crise constitue la terminaison paroxystique d'une situation *problématique*, au sens « Palo Alto » - du moins dans les contextes de relations humaines. (Les études sociologiques menées sur des événements catastrophiques accidentels du type attentats du 11 septembre à New York, incendies dans des bâtiments, etc., semblent montrer que les humains impliqués se comportent d'une manière plutôt « rationnelle » et privilégient la sécurité du plus grand nombre à leur propre sauvegarde). C'est surtout quand la menace provient d'autres êtres humains que les réactions deviennent agressives ou dangereuses...

Dès lors, la question de la résolution des situations problématiques sur lesquelles les personnes ou les groupes nous demandent d'intervenir – avant ou après la « crise » - me paraît fondamentale. C'est une question pratique, mais également théorique d'une portée essentielle dans la prise en compte des crises.

Celles-ci font sans doute partie intégrante du cursus du vivant. La complexité des interactions entre l'ensemble des composantes de l'écosystème global, combinée avec les aléas cosmiques ou planétaires (comètes, éruptions gigantesques, tremblements de terre, etc.) ne peut pas laisser la place à un monde calme, stable et en équilibre constant. Le miracle, c'est que la vie persiste. Mais ce n'est pas un miracle : la capacité à traiter l'information et à élaborer des réponses complexes et diversifiées permet de maintenir la vie y compris dans des conditions précaires.

Dans les situations relationnelles, les crises sont portées par les situations insatisfaisantes faisant l'objet de modalités de régulation infructueuses. L'intervention, avant ou après la « déclaration de crise », devra porter sur les conditions (modalités redondantes de régulation) qui ont concouru à cette issue.

Une fois les redondances et les modèles de redondances repérés (diagnostic), l'intervenant devra aider à mettre en place des modes d'action (de comportements) qui fassent rupture avec les redondances antérieures : « bloquer les blocages ».

Dans une institution de soins, nous sommes appelés après qu'une grève ait eu lieu et que des conférences de presse initiées par les syndicats aient porté à la connaissance de toute la région les problèmes récurrents de fonctionnement de l'hôpital. Les prescripteurs évitent de plus en plus d'adresser leurs patients à cet établissement qui se fragilise aussi financièrement.

Notre intervention vise d'abord à proposer un diagnostic interactionnel et systémique, et ensuite à travailler sur une mobilisation paradoxale : les personnels de cet établissement ne croient pas une seconde que quelque chose pourrait enfin changer !

Dans la foulée, nous faisons émerger par les équipes des propositions d'actions à mettre en oeuvre, concrètement. Nous faisons valider ces propositions par la hiérarchie. Ne reste plus, ensuite, qu'à mettre en route ces actions. Et c'est là que notre intervention spécifique sera stratégique : toute proposition de changement, dans cet établissement, est généralement positivement reçue, mais va « mystérieusement » être contrée d'une manière ou d'une autre, par une partie quelconque de l'organisation.

Notre diagnostic interactionnel a permis de mettre ce fonctionnement à jour. Dès lors, dans la partie de mise en oeuvre des plans d'action, nous intervenons de manière directe et explicite sur toute manœuvre qui aurait tendance à inhiber une action prévue par le plan d'action. Ce travail est très stratégique, nécessite des modalités d'intervention souvent paradoxales et suppose un positionnement de l'intervenant extrêmement construit. Il n'est pas possible d'en préciser les modalités dans le cadre de cette communication.

Ce qui est important dans le cadre de cette communication, c'est que les modalités stratégiques d'intervention visent essentiellement, une fois accepté le plan d'action construit par les salariés, à bloquer les modalités redondantes de l'entreprise qui visent à maintenir celle-ci en équilibre, mais qui dans la situation problématique actuelle, l'empêchent de réagir d'une manière pertinente vis à vis de son environnement actuel.

Dans une conception systémique et stratégique des « problèmes » qui, si on ne les arrête pas, mènent à la crise, la réponse de l'intervenant face à la crise ou à une situation qui la précède sera donc de chercher à empêcher les personnes et les groupes concernés à faire appel aux modalités redondantes de régulation qu'ils appliquaient jusque là.

La manière concrète de mener ce « combat négatif » devrait faire l'objet d'une autre communication...

## RÉFÉRENCES

BATESON, Gregory (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 2 tomes.

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

DUTERME, Claude (2002). *La communication interne en entreprise*, De Boeck.

FISCH, Richard, WEAKLAND, John H., SEGAL, Lynn (1986). *Tactiques du changement*, Seuil.

SERON, Claude & WITTEZAELE, Jean-Jacques (1991). *Aide ou contrôle : L'intervention thérapeutique sous contrainte*, De Boeck Université.

WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet H., JACKSON, Don D. (1972). *Une logique de la communication*, Seuil.

WATZLAWICK, Paul & NARDONE Giorgio (1993). *L'art du Changement*, L'Esprit du Temps, Psychologie.

WATZLAWICK, Paul, WEAKLAND, John, FISCH, Richard (1981). *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil.

WITTEZAELE, Jean-Jacques & GARCIA, Teresa (1982). *À la recherche de l'école de Palo Alto*, Seuil.