

# La revue internationale pour les professionnels de soutien direct

## Écarts de conduite : L'essentiel vous échappe-t-il?

Par : Lesley Barreira

C'est possible. Mais pas parce que vous n'avez pas ce qu'il faut ou parce que vous vous fichez du travail que vous faites ou des personnes que vous servez. Parmi toutes les choses que vous faites chaque jour au travail, les problèmes que vous résolvez, les défis que vous relevez, les relations que vous construisez, lorsqu'un comportement problématique apparaît, il requiert généralement votre attention immédiate (et peut-être une intervention). Il s'accompagne souvent d'un sentiment d'urgence à le régler - un client peut faire quelque chose qui cause du tort ou met d'autres personnes en danger - et votre travail est d'y remédier, n'est-ce pas?

Il y a un enjeu caché à essayer de résoudre les « problèmes de comportement » ; si vous vous présentez avec un objectif d'élimination (se débarrasser du problème, le supprimer, le résoudre), vous risquez de choisir involontairement une voie qui limite non seulement votre rôle, mais aussi la manière dont vous interagissez avec les personnes que vous servez. Il est peut-être possible de faire autrement...

Éditeurs : Angie Nethercott, M.A., RP  
Chanelle Salonia, M.A., BCBA

### Termes inappropriés : Écart de conduite, inadapté, & dysfonctionnel

D'un point de vue structurel, tous les comportements ont un sens, c'est-à-dire toutes les choses que nous faisons (nous comme vous, moi, les personnes que nous servons et tous les autres). L'expression « tous les comportements » englobe les comportements qui posent problème (ou quel que soit le nom qu'on leur donne : comportements difficiles, comportements problématiques, comportements inadaptés, comportements dysfonctionnels, écarts de conduite, etc.) Tous les comportements ont un sens parce que ces comportements (réponses/actions) ont été « sélectionnés » dans le répertoire d'une personne en fonction des contextes dans lesquels ils se produisent. À partir de là, des motifs de comportement se construisent au fil du temps. Si un comportement particulier n'avait pas de raison d'être (répondre à un besoin ou à une envie ; accéder à un renforçateur), ce comportement ne continuerait pas à se manifester - il n'y aurait pas de motif - pas de motif, pas de problème. De ce point de vue, aucun comportement ne peut être « maladapté », c'est même tout le contraire : les comportements qui posent problème et qui continuent à se manifester au fil du temps sont en fait adaptatifs. Cela ne signifie pas que les comportements qui posent problème ne sont pas coûteux ou nuisibles - c'est probablement le cas,



Hands | Mains

TheFamilyHelpNetwork.ca  
LeReseaudaideauxfamilles.ca



sinon ils ne mobiliseraient pas votre temps et votre attention. Si vous avez un client qui adopte des comportements difficiles, sachez qu'il y est arrivé honnêtement - ce n'est pas avec une mauvaise intention, c'est avec un but - ces réponses ont été choisies en fonction de l'histoire et des circonstances uniques du client. Notre travail consiste à donner un sens à ce comportement. Considérons les quatre scénarios suivants :

Le client A semble raconter des « histoires à dormir debout » dans ses conversations quotidiennes, comme par exemple qu'il a sauvé à lui seul un enfant tombé dans la fosse aux lions du zoo, ou qu'il a survécu pendant une semaine dans la nature avec rien d'autre qu'une cuillère en plastique et les vêtements qu'il portait sur le dos, ou encore qu'il a gagné quatre fois à la loterie l'année dernière, mais qu'il a choisi à chaque fois de donner anonymement les millions à diverses organisations caritatives. En réponse, certains membres du personnel se contentent d'ignorer ces histoires, d'autres s'irritent et demandent au client d'arrêter de mentir, et si le client raconte ces histoires à des inconnus sympathiques en public, ces derniers semblent se contenter de hocher poliment la tête et de regarder d'un air perplexe les membres du personnel qui se tiennent à côté du client.

Le client B n'arrive pas à garder son appartement propre ; il n'y a généralement pas la moindre vaisselle propre et le sol est couvert d'ordures et de vêtements. Le personnel a mis en place un nombre incalculable de contrats, d'horaires et de programmes de motivation - dont certains semblent fonctionner pendant un certain temps - mais, en général, au bout de quelques semaines, un ou deux membres du personnel se décident à nettoyer l'appartement de fond en comble, tandis que le client les aide un peu.

La cliente C crie et jure si le personnel ne peut pas répondre immédiatement à ses demandes. Quand on lui demande d'attendre, elle appelle le personnel au téléphone à plusieurs reprises, pour, apparemment, lui raccrocher au nez. Comme le personnel n'arrive pas à placer un mot, quelqu'un finit généralement par se rendre à l'appartement de la cliente pour voir si elle va bien et lui rappeler qu'il n'est pas acceptable de crier, d'injurier et de raccrocher au nez du personnel.

Le client D a une capacité de communication limitée, mais il peut parler en utilisant quelques mots et gestes. Il se mord la main et se frappe le côté de la tête lors du programme du jour. L'équipe a remarqué que cela se produit le plus souvent lorsque le volume de la télévision est trop élevé, ou lorsque certains autres clients sont trop bruyants ou trop proches. L'équipe essaie généralement de baisser le volume de la télévision et de rappeler aux autres d'«utiliser une voix d'intérieur». Si le client se mord ou se frappe, l'équipe l'emmène rapidement dans une autre pièce pour qu'il prenne un thé et se calme pendant quelques minutes.

Pour chaque scénario, comment pouvez-vous interpréter la situation pour arriver à la conclusion que le comportement qui pose problème est tout à fait logique compte tenu des circonstances ? Pour explorer cette question, il est nécessaire d'adopter une ligne de conduite différente du point de départ habituel : « Quelle est la gravité de la situation? À quel point? Combien de fois? » Pour chaque comportement problématique dans lequel nous ressentons le besoin d'intervenir, nous devons d'abord nous dire : « *Oui, étant donné le contexte et les circonstances de cette personne, je peux tout à fait comprendre pourquoi elle fait exactement ce qu'elle fait* ».

### **Changer de cap**

En tant qu'aidants naturels et solutionneurs de problèmes (d'une certaine manière, votre parcours professionnel vous a choisi, n'est-ce pas?), nous avons tendance à vouloir passer

directement au mode « régler le problème » - comment pouvez-vous éliminer, supprimer ou vous débarrasser de ce comportement qui pose problème? Cette démarche s'inscrit dans la droite ligne des questions habituelles (« Quelle est la gravité de la situation? Quelle est son intensité? Quelle est sa fréquence? ») qui permettent de se concentrer sur les « comportements problématiques » tout en éclipsant malheureusement la plupart des autres aspects de la vie du client. Et si nous changions notre fusil d'épaule en ce qui concerne nos questions de départ - est-il possible que nous aboutissions à une situation différente de celle où l'on se contente d'éliminer, de supprimer, de se débarrasser? Considérons les questions de départ suivantes :

- Quel semble être l'objectif du comportement qui pose problème?
- Quel pourrait être le renforçateur?
- Qu'est-ce qui manque dans la routine et les interactions quotidiennes du client et qui semble déclencher le comportement qui pose problème?
- Quelles sont les compétences, les atouts et les ressources du client?
- Si notre travail était fructueux, qu'est-ce que le client ferait à la place?

L'encadré 1 présente des réponses hypothétiques à ces questions pour le *Client A*. Une fois que les réponses à ces questions ont été explorées, nous avons en fait établi deux choses très importantes : (1) notre situation actuelle (ce que le client fait actuellement) et (2) notre situation souhaitée (l'état visé - la nouvelle compétence/le nouvel ensemble de compétences). À partir de là, nous pouvons nous concentrer sur le « comment », c'est-à-dire sur la manière d'aller de la situation actuelle à la situation souhaitée. Il s'agit ici des procédures de changement de comportement qui se concentrent sur la formation de nouveaux répertoires et sur le suivi des progrès réalisés en cours de route. Vous remarquez que l'expression « éliminer, supprimer, se débarrasser de... » n'est pas de mise ici. Dans cette approche, la diminution des comportements problématiques résultant de la programmation sont davantage un effet secondaire qu'autre chose.

### **Encadré 1 : Questions et réponses sur le client A avec un membre du personnel hypothétique**

Quel est l'intérêt de raconter ces histoires? Le personnel : « *Il semble que le client profite d'une occasion de parler à d'autres personnes pour raconter une histoire dans laquelle il se présente comme un héros, ou comme quelqu'un de très habile, ou comme quelqu'un de spécial et d'attentionné envers les autres d'une manière ou d'une autre. Je suppose donc qu'il essaie d'être perçu comme quelqu'un de bien ou d'important.* »

Quel pourrait être le renforçateur? Le personnel : « *Eh bien, sur le moment, le client a l'impression que quelqu'un l'écoute, mais en réalité, à long terme, les autres personnes seront probablement troublées ou penseront que le client est un menteur, mais oui, sur le moment, il mène une conversation intéressante et fantaisiste, et il établit un lien avec quelqu'un.* »

Qu'est-ce qui manque dans la routine et les interactions quotidiennes du client et qui semble déclencher le récit d'histoires abracadabrantes? Le personnel : « *Le client parle à de soi-disant amis en ligne, mais en réalité, depuis la pandémie, il n'a pas beaucoup de contacts avec sa famille et n'a pas vraiment d'amitiés durables dans la vie réelle. Le client passe la plupart de son temps à la maison et, à part les membres de l'équipe du personnel qui viennent participer au programme une fois par jour, il n'a nulle part où aller - pas de travail, pas de programme de jour, pas d'école et pas d'autres événements sociaux réguliers, à l'exception d'un événement spécial occasionnel comme une soirée barbecue, un film ou un bowling. Je suppose donc que le fait de se sentir seul, de s'ennuyer ou d'être seul pendant la majeure partie de la journée*

*constitue un facteur qui incite à vouloir capter l'attention et l'intérêt des gens avec ces histoires incroyables ».*

Quelles sont les compétences, les forces et les ressources du client? Le personnel : *« Le client est en fait très drôle et gentil, et il peut parler à n'importe qui et tenir une conversation pendant longtemps. Il semble avoir beaucoup de connaissances générales sur des choses diverses trouvées sur Internet - certaines sont discutables et relèvent davantage de la théorie du complot, mais le client a déjà partagé des trucs et astuces utiles, en particulier sur les produits de nettoyage écologiques et les solutions alternatives. Maintenant que j'y pense, avant la pandémie, le client faisait du bénévolat au foyer pour personnes âgées. Il jouait aux cartes, passait du temps avec les résidents, servait le thé et en prenait avec les résidents. C'est une compétence d'être patient et compatissant et d'avoir le don de la parole. »*

Si notre travail était fructueux, qu'est-ce que le client ferait à la place? Le personnel : *« Le client aurait des conversations avec le personnel sur des sujets ordinaires. Il aurait la possibilité de discuter avec d'autres personnes s'il le souhaite, mais je pense qu'il pourrait être ennuyé pour le client de ne parler qu'avec le personnel de choses quotidiennes. Peut-être que le client serait capable de retrouver un travail bénévole qui l'amènerait à parler à des gens ».*

Cette démarche de questionnement commence à mettre en lumière les coûts et les avantages du comportement qui pose problème et des solutions alternatives possibles. Vous constaterez peut-être qu'à court terme, le comportement qui pose problème peut avoir des avantages et des coûts immédiats, ou que les coûts se manifestent plus tard, à long terme. Il est important d'observer ces tendances, car les contingences immédiates sont très puissantes et, dans l'instant, elles l'emportent souvent sur d'éventuelles conséquences néfastes à long terme. Par exemple, pour un client qui est socialement isolé, qui se sent seul ou qui a des antécédents de traumatisme, il peut être prudent de prendre contact avec un psychologue, un travailleur social ou un gestionnaire de cas pour explorer les possibilités de soutien - non pas à la place du travail que vous faites, mais plutôt pour éclairer et soutenir votre programme.

Nous voulons aussi entendre le client. S'il le souhaite et s'il en est capable, pourquoi n'essaierions-nous pas de faire appel à son point de vue et ses idées? Tant que vos questions sont basées sur la curiosité, la compassion et la collaboration, vous pouvez recevoir des réponses inattendues et perspicaces. Au lieu de poser à un client les questions habituelles sur le « comportement problématique », pensez à un client avec lequel vous travaillez en ce moment et essayez d'imaginer ce qu'il dirait si vous lui demandiez : *« Si nous réussissions à travailler ensemble, qu'est que les autres vous verraient faire? »* ou *« Si (insérer le comportement qui pose problème) n'était tout simplement plus un problème, que feriez-vous de plus ou de moins? Que feriez-vous de votre temps? »*

Dans une approche constructive, cinq domaines de questions (Résultats, Domaines à changer et à ne pas changer, Historique des changements, Atouts et Conséquences) aident à clarifier « où nous en sommes » et « où nous voulons aller » du point de vue unique du client. La liste suivante présente un exemple de question pour chaque domaine :

- Si nous réussissons à travailler ensemble, quel sera le résultat pour vous? (Résultats)
- Quels sont les aspects de votre vie qui vont vraiment bien et que vous ne voulez pas que notre travail affecte (Domaines à changer et à ne pas changer)?
- Pourquoi maintenant? Pourquoi est-il important pour vous de changer cela maintenant? (Historique des changements)

- Quelles sont les compétences ou les aptitudes que vous possédez et qui, selon vous, vous seront très utiles pour le travail à venir (atouts)?
- Cette question vous a-t-elle déjà valu d'être dispensé de faire des choses que vous ne vouliez pas faire ou de vous retrouver dans des situations que vous ne vouliez pas subir? (Conséquences)

L'encadré 2 présente les réponses hypothétiques du *client A* à ces questions. Il est possible que le client soit surpris par ces questions, et il est très probable que vous n'obtiendrez pas de réponses parfaitement ordonnées vous conduisant à une solution parfaite et simple, mais ces questions vous aideront à connaître un peu mieux le client et vous fourniront des informations qui vous aideront à comprendre pourquoi le client fait exactement ce qu'il fait dans les circonstances dans lesquelles il se trouve. Au départ, on peut se demander où on en est, mais si on ne prend pas le temps de répondre à ces questions avec le client et ses proches, comme un bateau sans gouvernail, notre programmation manquera de direction et ne parviendra probablement jamais à définir un « Où voulons-nous aller? » efficace et axé sur le client. Comme vous le verrez dans les questions posées au *client A* hypothétique dans l'encadré 2, le client n'a pas dit d'emblée « Oh, oui, je suis un menteur, et j'aimerais arrêter de dire autant de mensonges ». Il y a donc déjà une certaine différence entre ce que les aidants du client A identifient comme « le problème » et ce vers quoi le *client A* déclare vouloir travailler. Cela ne signifie pas que les opinions et les observations des aidants du client A ne sont pas importantes, mais imaginez à quel point la conversation serait différente si l'enquêteur commençait par « Alors, je vois que vous avez du mal à dire la vérité... ». Quelles informations importantes pouvons-nous obtenir du *client A* sur ce qui est important pour lui? Ces informations sont essentielles pour nous permettre de déterminer la direction que nous voulons prendre.

### **Encadré 2 : entretien avec le client A hypothétique**

Si vous le voulez bien, j'aimerais vous poser quelques questions, afin que nous puissions déterminer ce sur quoi nous allons travailler.

Sachant qu'il y a probablement des choses que vous voudriez changer ou qui seraient différentes, si notre travail était fructueux, qu'est-ce qui serait différent pour vous? Qu'est-ce que les autres vous verraient faire? Client A : « *Je ne sais pas. Je voudrais être plus indépendant ; j'aimerais voyager et partir à l'aventure. J'aimerais avoir quelqu'un avec qui je pourrais partir à l'aventure. Je veux faire des choses amusantes et rencontrer des gens nouveaux et intéressants. Je veux plus d'amis. Je suis irrité lorsque certains membres du personnel ou mes parents me disent que je mens, ou me disent d'arrêter de rêvasser, j'aimerais qu'ils arrêtent de le faire. »*

Quelles sont les aspects de votre vie qui vont vraiment bien et que vous ne voulez pas que notre travail affecte? Client A : « *Je passe beaucoup de temps sur Internet et j'ai appris beaucoup de choses. J'ai rencontré la plupart de mes amis sur les réseaux sociaux, alors je ne veux pas perdre ces amis parce que ce sont les seuls que j'ai, et qu'ils me comprennent. »*

Pourquoi maintenant? Pourquoi est-il important pour vous de changer cela maintenant? Client A : « *Je ne suis plus un enfant, et si je veux voyager et partir à l'aventure, je dois gagner de l'argent, donc j'ai besoin d'un travail. J'ai été coincé au même endroit à faire les mêmes choses ces dernières années, et c'était bien pendant la pandémie parce que tout le monde était coincé, mais maintenant je vois que d'autres personnes sont dehors et vivent des aventures et d'autres choses, et pas moi. »*

Quelles sont les compétences ou les aptitudes que vous possédez et qui, selon vous, vous aideront vraiment dans le travail qui vous attend? Client A : « *Je pense que je suis une personne amicale. Je ne juge pas les autres et je ne les traite pas mal à cause de ce qu'on peut dire d'eux. Si je voyais quelqu'un qui se sentait seul, je lui parlerais et je serais son ami. Je suis doué pour parler, ma mère dit que j'ai commencé à parler tard mais qu'une fois que j'ai commencé, je n'ai jamais arrêté, et c'est vrai!* »

Vous avez mentionné que les gens vous disent parfois d'arrêter de mentir ou de rêvasser, et il semble que vous parliez parfois beaucoup ; vous êtes un bavard naturel. Est-ce que cela vous a déjà amené à échapper à des choses que vous ne vouliez pas faire ou à des situations dans lesquelles vous ne vouliez pas vous trouver? Client A : « *Parfois, si mon frère se montre irritant lorsque je suis en visite chez mes parents, ou si le personnel me harcèle pour que je fasse une corvée, si je dis ce qui me passe par la tête et que je continue, ils me laissent généralement tranquille. Mon frère me dira que je suis « fou », mais je m'en fiche, je ne voulais pas être près de lui de toute façon.* ».

### ***S'agit-il simplement de se mettre la tête dans le sable?***

Cette approche ne consiste pas à « se concentrer sur le positif ». Certains comportements problématiques sont vraiment très graves et nuisibles - il ne s'agit pas de minimiser leur impact ou de les ignorer en espérant qu'ils ne se produiront pas. L'apparition d'un comportement problématique nous donne des indices importants sur les renforçateurs naturels qui le maintiennent. Au lieu de supprimer les renforçateurs, notre objectif est d'aider le client à développer des répertoires pour accéder à ces renforçateurs naturels de manière moins coûteuse et moins nocive. Il y a là quelque chose d'élégamment simple, car cette approche ne nécessite pas d'ajouter des conséquences externes ou des renforçateurs artificiels - tout ce dont vous et le client avez besoin est déjà présent dans le contexte actuel. Cette approche permet d'élargir votre rôle au-delà de la recherche et de la gestion des comportements qui posent problème, et elle nous rappelle que les personnes que nous servons ne sont pas simplement un ensemble de problèmes à résoudre - il s'agit d'un être humain avec une histoire, des valeurs et des objectifs personnels. Notre rôle peut consister à aider à créer des environnements qui préparent le terrain pour que les clients que nous servons construisent des répertoires leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Une fois que le client a atteint son objectif, le travail consiste alors à savoir comment le maintenir - comment s'assurer que le contexte favorise l'acquisition de nouvelles compétences ou d'un nouvel ensemble de compétences? Votre rôle consiste toujours à apporter un soutien au client, mais il ne s'agit plus tant *d'éliminer, de supprimer, de se débarrasser* de quelque chose.

### ***Commencer au point précis où le client et vous-même vous trouvez***

Le comportement humain est complexe et il y a beaucoup de choses auxquelles nous n'avons pas accès - nous ne pouvons pas changer l'histoire des gens, nous ne pouvons pas ouvrir la tête de quelqu'un et supprimer ce comportement particulier qui pose problème, et encore moins convaincre quelqu'un de faire les choses comme nous le voulons. Nous savons que le comportement humain est influencé par les circonstances, et nous avons accès aux contextes actuels. Il s'agit donc d'un point de départ idéal pour concentrer notre attention et nos efforts afin d'aider les clients que nous servons à construire des répertoires qui leur sont utiles dans les contextes dans lesquels ils vivent.

Nous venons d'explorer le point de départ d'une approche structurelle... mais cela ne s'arrête pas là. La planification des procédures de changement nécessite un travail minutieux, ainsi

qu'un suivi dans le temps pour évaluer les progrès, mais cela ne signifie pas que vous ne pouvez pas commencer quelque chose de différent dès maintenant. Le simple fait de ralentir, de résister à l'envie de brandir la carte « éliminons ce problème de comportement » et de s'efforcer sérieusement de donner un sens aux comportements qui posent problème sont autant de petits pas qui vont dans le sens d'une approche constructive collaborative.

### **À propos de l'auteur**

Lesley est professeure clinicienne adjointe au département de psychiatrie et de neurosciences comportementales de l'Université McMaster et « Analyste du comportement certifiée par le conseil d'administration » (BCBA - *Board Certified Behavior Analyst*). Elle a travaillé dans les domaines de la santé mentale des enfants, du suivi néonatal et des déficiences intellectuelles et développementales tout au long de la vie. Lesley travaille actuellement à Surrey Place, à Toronto, et s'occupe des clients et des aidants du nord-ouest de l'Ontario. Ses intérêts cliniques comprennent les interventions impliquant les parents et les enseignants, l'établissement d'objectifs dans l'autogestion et l'intégration de l'« Acceptance and Commitment Training (ACT) » ( Formation à l'acceptation et à l'engagement) dans l'évaluation et l'intervention fonctionnelles traditionnelles du comportement.

### **Référence**

Layng, T.V.J., Andronis, P.T., Codd, R.T., & Abdel-Jalil, A. (2022). *Nonlinear Contingency Analysis: Going Beyond Cognition and Behavior in Clinical Practice*. New York : Routledge.

## Réponses aux FAQ au sujet de la revue internationale

- 1) Cette revue est destinée à être distribuée à grande échelle; vous n'avez pas besoin de permission pour la transférer. Vous avez cependant besoin de permission pour la publier dans un bulletin d'information ou un magazine.
- 2) Vous pouvez vous abonner en faisant parvenir un courriel à [anethercott@handstfhn.ca](mailto:anethercott@handstfhn.ca)
- 3) Nous acceptons les soumissions. Envoyez les idées d'articles par courriel à [anethercott@handstfhn.ca](mailto:anethercott@handstfhn.ca)
- 4) Nous apprécions la rétroaction sur tout article qui apparaît ici.

