

**Jean-Hilaire IZABELLE**

**PSYCHOSOCIOLOGUE - PSYCHOTHERAPEUTE**

[jean-hilaire.izabelle@laposte.net](mailto:jean-hilaire.izabelle@laposte.net)

## **L'INTERVENTION DE REGULATION PSYCHO-SOCIALE DANS LES ETABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX OU MEDICO-SOCIAUX**

Mots clés : aire socio-affective - anomie - entropie - groupe de travail - interactions - régulation psycho-sociale - système et sous-système - pouvoir organisationnel - psychosociologie de l'intervention - zone d'incertitude

### *Chapô*

La démarche psychosociologique de régulation au sein des organisations associe, rassemble, interroge et coordonne les éléments - verbaux, non-verbaux et para-verbaux - délivrés par les groupements humains. Les configurations sociales que sont les associations, les établissements et services sociaux ou médico-sociaux forment des lieux systémiques, des univers de sens que l'on nomme : équipes de travail, zones organisationnelles, aires socio-affectives, ... à prioriser et à comprendre.

Un groupe fonctionne comme un organisme et s'inscrit dans un cycle de vie : il naît, atteint sa maturité, se dégrade et meurt. Les éléments qui le composent ne sont pas une juxtaposition d'individus mais une totalité dynamique qui possède une identité spécifique résultant de leurs interactions. (J. DREVILLON, 1973). A partir des buts et de l'activité qu'il se donne, des phénomènes internes d'attraction (affinités) et de répulsion, des forces et des intérêts personnels en présence, ses membres s'assimilent - tant bien que mal - les uns aux autres, par les contraintes normatives mais encore par les passions et les instincts.

Le groupe crée un champ dynamique composé de canaux de communication, de frontières et de barrières ... Toute information, toute présence - en fait tout élément - appartenant au « non groupe » (exogène), n'est accepté que dans la mesure où il peut s'intégrer en son champ, dans sa « groupalité ».

## **POUVOIR STATUTAIRE ET POUVOIR ORGANISATIONNEL**

« Sans maîtrise du pouvoir organisationnel, le pouvoir statutaire n'est rien » (M. CROZIER et E. ERHARD, 1981).

Au sein d'un établissement social ou médico-social, comme dans toute autre organisation, se déroule un jeu de forces permanent dans une dynamique instable (pressions, influences, calculs, marchandages, ...), qui font de la maîtrise du pouvoir ou de l'une de ses fractions, un objet à conquérir, à élargir ou à conserver.

Un milieu et un environnement institutionnels incertains : vacuité d'un (ou de plusieurs) membre de l'encadrement contesté dans ses capacités à faire ; absences de règles claires de fonctionnement, souvent héritées du passé ; effritement des normes collectives ou encore management par l'affect ... constituent, parmi d'autres, les éléments les plus fréquemment générateurs de conditions favorables à la prise de contrôle, par un ou plusieurs sous-systèmes, de zones impondérables, non délimitées et non définies.

Dans chaque organisation, à tous les niveaux de la hiérarchie, s'étendent des domaines de réduction des contraintes, périmètres de confort, prés-carrés (personnels ou de groupe) aux contours indéterminés, des marges de libre-arbitrage quant à ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire, d'accepter, de négocier ou de refuser : des espaces de non-conformité au prescrit.

Lieux d'influence pesant sur le fonctionnement institutionnel, ces comportements personnels ou collectifs sont, pour une large part, non prévisibles (grisés) car dépendant de variables aléatoires. Ils constituent des « zones d'incertitudes » pour le pouvoir statutaire de l'établissement.

Ces construits sociaux, spécifiques à chaque structure, contribuent au renforcement de jeux d'alliances informels - éphémères, précaires ou plus durables - qui associent stratégiquement les acteurs, au bénéfice et/ou au détriment de l'organisation. Ils participent étroitement au système de régulation interne de l'institution.

Dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux - dont la majorité des personnels appartient au pôle éducatif et dans un moindre effectif au pôle thérapeutique - plusieurs sources concourent à l'accroissement du pouvoir personnel de l'acteur au travail (marginalité sécante) : la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle particulière ; une aptitude à la conceptualisation et à la prise de parole ; un volume élevé d'initiatives et de propositions, des liens privilégiés avec l'environnement de l'institution ; une position relai dans la circulation des flux informatifs en intra, voire encore une fine connaissance des règles et mécanismes organisationnels de la structure (s'agissant notamment de l'attribution des moyens ...).

Atouts dans le jeu de celui qui les détient, ces capacités, aptitudes ou champs de compétences tangentiels, souvent pluriels, prennent une place importante au sein de son système personnel d'action (en conscience et en non conscience). Ils concourent à accroître son pouvoir médiateur sur l'organisation (positionnement) et ainsi à augmenter le degré de prévisibilité qu'il possédera de son environnement.

La zone de pouvoir organisationnel, maîtrisée par un individu ou un sous-système en son entier est, par nature, difficilement « palpable » et imprévisible. Elle devient élément stratégique dès lors qu'elle constitue un détour obligé pour le pouvoir statutaire, au moment de définir les choix, les priorités ou les engagements.

Un sous-système (par exemple, un service de milieu ouvert) qui constitue une zone d'incertitude organisationnelle préjudiciable au fonctionnement de l'organisation, s'identifie déjà par l'opposition foncière et régulière de ses membres au pouvoir statutaire. Dans le discours et dans l'action, cette opposition prend diverses formes :

- non utilisation des canaux traditionnels de transmission ;
- ralentissement et distorsion des informations descendantes ;
- propagation interprétative d'informations encore non officielles ;
- tendance à se protéger derrière les procédures et les normes ;
- maintien du consensus interne au détriment de l'efficacité du travail ;
- oppositions réservées, critiques ou franches vis-à-vis de toute proposition ou initiative institutionnelle pouvant menacer son influence et son autonomie : « ce n'est pas à moi (à nous) de faire cela » ;
- culture intensive des petits espaces non maîtrisés par l'institution (jeux d'alliances conjoncturelles favorisant l'approvisionnement [intérieur] de la structure en non-dits) ;
- victimisation de l'entité en son entier (méfiance systématisée) : « menacé en permanence » par un environnement général ou un pouvoir hiérarchique « qui ne comprend rien » ; « aveugle et incompetent » ; « sournois et manipulateur » ; « qui essaie continuellement de nous diviser » ; « indifférent à nos préoccupations » ...

Un pouvoir statutaire contrôlant un pouvoir organisationnel clairement partagé - établi par exemple sur un modèle de management de type participatif (intégré) - grippe, en partie, les mécanismes d'apparition des zones étendues de pouvoir autonome intangibles, facteur insidieux de désorganisation interne au niveau de la structure d'établissement (D. BERIOT, 2006).

## **DES SYSTEMES MENACES DE FERMETURE**

Dans une organisation (système), certaines unités (sous-systèmes) s'installent dans une dynamique de fermeture progressive, jusqu'à devenir quasi réfractaire et fonctionner en vase clos. Un système fermé est composé d'un ensemble d'individus en interaction peu influencés par leur milieu, par leur environnement ; en fait par ce qui les entoure. (P. WATZLAWICK, J. WEAKLAND, 1981).

La stabilité de ce type de construction psycho-sociale en déséquilibre est fréquemment assurée par un état de désordre interne paradoxalement « organisé » dans lequel, bon an mal an, chacun se retrouve (notions croisées de place et de rôle). Dans la durée, cette structuration ossifiée met au questionnement les capacités de l'unité considérée à remplir ses tâches ...

Le temps n'a pas la même prise sur les systèmes ouverts. Le risque entropique (de désordre par déficit de communication) est faible pour ceux-là, puisqu'à la différence des systèmes fermés, ils échangent en permanence de l'information avec d'autres systèmes externes et d'autres sous-systèmes de leur propre organisation.

Même souvent au constat de clôture une dynamique interne non suffisamment tonifiée : trop peu d'apports et d'échanges en provenance de l'extérieur viennent aiguïser le questionnement.

Les indispensables interactions - base de survie d'un système - sont négativement générées (frictions internes, disputes puériles, vains conflits déclarés ou larvés). Un système fermé induit un comportement de fermeture chez les membres qui le composent, qu'ils entretiennent et reproduisent en retour (dialectique systémique des parties et du tout). La consistance et la stabilité du système fermé reposent sur un bouquet de croyances et d'affirmations (co-construit) qui participent étroitement à sa régulation interne (P.WATZLAWICK, J. BEAVIN, D. JACKSON, 1972).

La fermeture d'un sous-système - tel un service - ou d'un système en son entier (forte contagiosité du phénomène), une fois devenue totale, aboutit à un climat social à la fois craintif et agressif. Chacun pressent - de manière plus ou moins confuse - qu'une sortie de l'anomie (désagrégation interne) par une modification acceptée des « règles du jeu » (normalisation) viendrait, symétriquement, signifier la fin du système lui-même, équivalent à une perte totale de confort, de repères et d'identité ... Certains membres, ne trouvant pas de réponses à ces craintes, se réfugient dans une attitude démissionnaire, qui ne fait qu'accélérer le processus de dégradation.

Dans cette situation de crise interne souvent couvée depuis des années - évoquée ici à grands traits - les membres de l'effectif institutionnel, absorbés par la manutention inter individuelle des oppositions de personnes, sont sourds aux messages externes qui leur parviennent (effets du halo négatif). Seules les affaires internes, celles convergeant vers la sauvegarde de l'existant, agrègent les énergies.

La crise peut se prolonger dans la durée et installer un état de stagnation qui facilite l'instauration d'un climat de règlement de compte permanent : le temps de vie collective est rythmé par de sourdes luttes intestines au caractère délétère, particulièrement dans les sous-systèmes (groupes restreints).

Une réaction fréquemment rencontrée est alors d'écarter toute critique et plus globalement tout questionnement. Les membres du groupe rejettent les propositions exogènes et prennent ensemble position vis-à-vis de ce qui (ou de celui qui) pourrait constituer une menace d'examen de ces rapports internes en pseudo-équilibre.

Ce mécanisme de défense primaire (premier) est celui des systèmes institutionnels fermés, dès lors que leur fonctionnement est interrogé (régulation exogène) et que les réponses doivent être formulées à partir d'un embarrassant « qui sommes-nous » ? : définition des tâches à accomplir, mise au jour des comportements et attitudes, des réponses apportées (collectives et individuelles), recensement et examen de la validité des appuis, des leviers et des outils utilisés, ...

Face à ce danger potentiel d'évolution et de changement, le comportement « reflexe » d'un système ou d'un sous-système fermé - à plus forte raison s'il est réputé autonome et compétent - consiste à opérer un mouvement de repli sur soi, à boucher les issues et à parasiter les communications (distorsion accentuée des messages d'information). Les énergies seront mobilisées, le plus longtemps possible, au maintien de cet *entre soi* qui constitue la meilleure garantie de préservation du statu quo (point de jouissance). La résistivité collective au travail de transfert entrave efficacement le redouté passage au transfert du travail.

## LES AIRES SOCIO-AFFECTIVES : L'ACTIVITE D'UNE AIRE NEGATIVE

Collectives, les zones d'incertitudes organisationnelles se constituent sur des bases d'affinités « électives » (connivences en miroir), ou encore sur celles d'une étroite et durable proximité - encouragée par une structuration institutionnelle et des conditions de travail particulières - jusqu'à former des aires socio-affectives homophiles distinctives, qui pourront s'avérer positives, fonctionnelles ou négatives (R. Bales, 1972).

Dans toute aire socio-affective, c'est par la fonction d'identification qu'un lien de solidarité interactif s'établit entre les personnes, à partir de certains types de besoins. Cette spécificité s'exprimera plus clairement en sous-groupe, dans les espaces connexes de convergence d'intérêts, propices à l'expression d'un niveau de conduite interpersonnelle resserré.

Une aire socio-affective négative est souvent largement hétérogène du point de vue de sa population et toujours variable dans son effectif. L'itinéraire professionnel de ses membres au sein de l'organisation constitue la première ligne de lecture psycho-sociale de comportements et attitudes participant de son mode de constitution : attitude désaffectée vis-à-vis du présent et du futur de l'institution ; hostilité et réfraction à la mise en commun, à l'innovation et à l'élaboration de projet (postures séditieuses) ; opposition conflictuelle permanente, sourde ou déclarée, avec la hiérarchie ...

Des besoins sociaux personnels non satisfaits par l'organisation (sentiments d'appartenance, estime de soi, réalisation de soi) concourent à l'alliance organique des lassitudes, des isolements, des sentiments de non reconnaissance, d'injustice, de spoliation, de persécution ...

Conjuguées, ces insatisfactions se traduisent en rancœurs et en animosités ; elles engendrent et entretiennent un vécu au travail collectif douloureux. Rassemblées et dirigées, les frustrations détiennent un vrai pouvoir de nuisance, aux conséquences fortement pathogènes. En ralentissant le fonctionnement institutionnel, elles pèsent, de manière informelle et insidieuse, jusque sur les prises de décision.

Les éléments stratégiques propres aux systèmes strictement fermés favorisent la mise à l'écart de certains de leurs membres, voire une stigmatisation rampante, présage d'un possible harcèlement. A l'inverse, le maintien dans le groupe peut être érigé au rang de norme : c'est le cas de la fidélité obligée (on ne peut se démettre) ou de la désertion fortement réprimée. Si la cohésion s'avère menacée, certaines formes de pressions internes tenteront de lui conserver une apparence d'équilibre et de cohérence, trait caractéristique de la résistance au changement.

Le bouc-émissaire constitue toujours une aubaine ; un moyen permettant à un groupe d'influence en difficulté de rester, pour un temps, dans « une acceptable harmonie » (le jeu de transactions à double fond où c'est le message psychologique qui détermine l'issue des négociations).

Le sous-système « nomme » une personne tenue pour responsable des dysfonctionnements internes. Identifiée comme élément nocif, elle devient « coupable ». Le processus menant concrètement à l'ablation relève souvent d'un jeu de puissance caché, sur fond de règles de coexistence implicitement partagées entre le sous-système et le pouvoir statutaire : un discours du « ce qui est dit mais qui ne s'entend pas » se trouve construit et produit en commun.

En présence d'une instance décisionnaire fragilisée et contestée, le pouvoir organisationnel, détenu ici par le groupe désignateur (sous-système), cherchera - toutefois et nécessairement - l'adoubement de sa hiérarchie par la signature avec elle d'un pacte occulte de non-agression. L'épreuve de la preuve du pouvoir (qui décide et de quoi ?) est éludée, et ainsi évité la mise en tension des acteurs, des forces en présence, par une réponse d'adhésion (inconditionnée) aux attentes hédoniques du sous-système.

Le bouc émissaire - qui n'est du dysfonctionnement mécommunicationnel que le symptôme et non la cause - en fera les frais. Par cette manœuvre, un sous-système fermé contient la mise au jour de la nature de ses interactions : il démontre et renforce ses capacités de résistance à l'évolution ; un tiers « providentiel » endosse la responsabilité du désordre.

Cet apport involontaire au rétablissement illusoire de la stabilité du groupe (réactivation des mécanismes homéostatiques) est, en phase de crise, transitoirement déterminant.



## **SCHEMA GENERAL DE L'INTERVENTION PSYCHOSOCIOLOGIQUE DE REGULATION**

La régulation d'équipe constitue un choix technique d'assistance institutionnelle, effectué sur la base d'un constat psycho-social de dégradation (en cours ou avancé) des interrelations au sein d'un groupe (ou entre groupes de travail), préjudiciable au fonctionnement de l'organisation et à la qualité du service rendu aux usagers et à leurs familles.

Dans l'intervention de régulation, l'accent est d'emblée à poser sur une visée à long terme ; en fonction de la diversité des techniques et des moyens de résolution nécessaires employés, des problématiques relevées, des résistances constatées et de la périodicité des interventions (A. MUCHIELLI, 2006).

Toute communication est un phénomène biface - qui implique un contenu et une relation. La relation recouvrant le contenu (en dernière analyse) modifie l'interprétation de la communication elle-même et lui laisse son sens (conditions de la métacommunication). Une donnée essentielle dans l'entreprise de réduction des entropies, à ne pas négliger et à ne pas perdre de vue.

Il s'agit de permettre aux tensions qui minent le fonctionnement de l'organisation de prendre d'autres formes, d'autres figures, de les déplacer vers d'autres significations de reconnaissance, vers d'autres objectifs et d'autres constructions, celles-là non mortifères (recadrage). L'évolution des comportements et des conduites individuels au sein d'un système fait évoluer la nature de ses buts (principe de totalité).

Simultanément à l'engagement de l'action, le psychosociologue - élément du système inscrit - identifie les variables de l'organisation impliquée, leur interdépendance et en estime les effets (positifs et négatifs) sur le fonctionnement du groupe pour lequel il est mandaté ; auquel il s'adressera en priorité.

L'intervenant dont la tâche consiste « à changer l'ordre des choses », à susciter les actes et pactes correctifs nécessaires à la levée des antagonismes conflictuels, propres à restaurer les capacités de coopération entre professionnels, mesure souvent - au-delà des intentions affichées dans les discours des protagonistes - à quel point la volonté de certains (parfois de tous) de continuer à en découdre est forte (égocentrisme pubertaire figé : « c'est pas moi, c'est lui ») ...

... Afin de contrarier ces mécanismes de déresponsabilisation et les certitudes ancrées « d'avoir raison », le psychosociologue utilise les différents leviers dont il dispose et convoque les outils, empiriques ou non, qui lui sont nécessaires, à partir de la construction d'un univers de déductions rationnelles ou par synthèse médiante des images ou des modes de l'expression qu'il « réalise ».

Pour être productifs, ces leviers devront être acceptés par l'ensemble du groupe dans sa diversité (principe de non sommativité), autrement dit devenir « acceptables ». Une intervention extérieure visant à « modifier le terrain » d'une aire socio-affective négative impose un travail, gradué et méthodique, de mise en abîme des points d'équilibre du groupe ; tout en conservant les processus de régulation interne propres à chaque entité (rétroactions). Fil rouge : la recherche du sens par l'observation des signes disparates ou singuliers, le déchiffrement des significations et la perception des différents registres de communication utilisés (et leur intrication).

La réaction de départ du sous-système (groupe restreint), directement concerné par le travail de régulation, oscille entre deux pôles d'attitudes et de discours : du refus massif et catégorique du principe et des conditions d'intégration du changement nécessaire ... à son acceptation immédiate ou rapide, enthousiaste, pleine et entière.

Se départir et partager restent des actes qui interrogent l'inconscient et peuvent réactiver en chacun des craintes, des peurs enfouies, des fantasmes ...

L'action technique de régulation menée auprès d'un groupe porte sur les espaces de recadrage qu'offrent les interactions et leurs intervalles (jeux en miroir, déplacement, enchâssement des points de vue, désarçonnement rhétorique, préemption, introduction du doute par l'élaboration d'hypothèses ...). Le curseur de la « créativité thérapeutique » se déplace ; il va de la ficelle de métier découverte au hasard d'une intervention, au trait quasi instantané venant éclairer un paradigme complexe et faire synthèse.

Langages verbal et non-verbal (regards, mimiques, parole, discours, silences, positionnement spatial interindividuel, postures et gestuelle, ...) ou paraverbal (volume et hauteur de voix, élocution, intonations, débit, phatèmes), constituent les lieux d'interrogation et de lecture de la place dont chacun jouit (rôle), que chacun occupe (statut) dans le jeu des alliances (pactes) et des antagonismes (mouvements de domination ou de manipulation, luttes stratégiques internes au groupe).

La confusion, l'incertitude, la contradiction, la mise en exergue des convergences et des oppositions tenaces, constituent quelques moyens d'élucidation des comportements et attitudes dévoilés par la situation groupale (P. WATZLAWICK, 1986).

Le psychosociologue propose les connexions qu'il pense pertinentes entre les séquences textuelles et le cadrage-définition de la situation en cours d'énonciation. Il ponctue, infléchit, dé-construit et met en perspective publique les propos *délivrés* (corpus) qu'il s'efforce de basculer à l'intérieur d'un espace de lecture critique remanié et asymétrique des interactions, des alliances, des rivalités, des rôles, des influences, etc...

Une somme de découvertes - concernant notamment l'organisation et l'articulation (le jeu) des rôles au sein du groupe (principe d'équifinalité) et l'utilisation des fonctions - vont permettre, à terme, la production des conditions d'un changement constructif, solide et durable, converti, par exemple, dans un projet novateur tourné vers l'institution.

Lorsqu'elle est consentie, l'expérimentation entre les séances de nouvelles conduites (modèle de la recherche-action) facilite l'avancée rapide du travail engagé. La mise en pratique (qu'avons-nous produit ensemble ?) donne *un corps*, authentifie et valide la réalité des acquis. Elle participe grandement à l'efficacité du processus de régulation.

En effet, un changement « accepté » dans le discours, les intentions et les projets, en la présence de l'intervenant, demande confirmation, en son absence, devant l'institution. La mutation virtuelle opérée « entre soi » par un sous-système encadré n'est véritablement validée qu'à l'aune de son activation à l'échelle organisationnelle.

La dernière phase du travail de régulation psycho-sociale consiste en un accompagnement « à façon » du groupe encore fragilisé. Il a comme objectif la consolidation des acquis. A défaut, le réflexe régressif de repli et de défiance qui incline à la conservation des modes anciens de fonctionnement, pourra prendre le pas et venir invalider une partie des acquisitions - notamment celles données à voir (feed-back évolutif).

## LE NOM DE LA CHOSE

Le mandat délivré à l'intervenant par le pouvoir statutaire instruit explicitement l'entité concernée des intentions et des finalités induites : procéder à sa réouverture (le cas d'un système fermé), au rééquilibrage des fonctions, des rôles et des attributions et à la réintégration (ou intégration ...) de l'unité de travail au sein de l'organisation.

Cependant, divers contextes et problématiques ne permettent pas de divulguer au groupe l'entièreté des attendus et des considérations situés au cœur de la commande (ceux ayant véritablement présidés à la mise en place de l'action), ceux-là mêmes qui désignent formellement la régulation comme modèle cohérent d'intervention.

Les espaces de distanciation professionnelle généralement proposés au secteur de l'éducation spécialisée (supervision, régulation d'équipe de travail, analyse des pratiques) partagent globalement un même dessein ; celui de favoriser l'évolution des professionnels dans leur façon d'agir et d'interagir ; au bénéfice premier des usagers reçus dans l'institution et, conséquemment, au bénéfice des acteurs au travail.

Pour autant, ces instances d'accompagnement réservées aux professionnels d'une institution se distinguent déjà entre elles sous de nombreux aspects : les statuts et fonctions des personnes ; le degré d'implication qui leur est demandé ; les questions en ces lieux soulevées ; les méthodes, les leviers et outils techniques utilisés, ou encore sur les objectifs à atteindre - qui interrogent directement la question de la constitution du groupe.

En effet, un groupe d'analyse des pratiques éducatives impose, par soucis de confidentialité des propos, d'être composé de personnes exerçant le même type de profession ou possédant un statut équivalent (non hiérarchique). Cette nécessité devient moins impérieuse dans le cadre de certaines actions de régulation psycho-sociale menées auprès de certains groupes considérés dans leur totalité dynamique.

Basé sur le volontariat, le dispositif de supervision est quant à lui un espace d'expression des phénomènes de transfert et de contre-transfert, de mise en jeu intime des ressentis de l'acteur au travail, à l'interface des domaines personnel et professionnel ; un lieu de flottement et de frottement intense des signifiants.

Théâtres de la recherche de sens - où ce qu'en dit celui qui en parle (je, ici, maintenant) est cadré par la règle des trois unités (temps, lieu, action) - supervision, régulation et analyses des pratiques constituent des instances de travail sur *l'énoncé* (verbal et non verbal) et *l'énonciation* des convictions professionnelles, des procédés pour faire, des actes posés ou non, des manières de penser l'autre et soi, etc... Le *texte* interprété, par chacun en son rôle, mène à *l'auteur* et à son lieu (le groupe lui-même) finalement découverts (re-connus), facilitant l'intrusion discrète d'une identification projective restant à partager...

A la différence de l'analyse des pratiques et de la supervision, voire presque à l'inverse, le travail mené dans le cadre d'une régulation d'équipe implique une communication étroite et attentive avec le commanditaire - en amont et tout au long du processus en action - tant ses prolongements (échos), en termes d'expression et de contenu décontextualisés, peuvent avoir de répercussions sensibles dans l'espace institutionnel. La tenue de points réguliers d'ajustement stratégique, à partir d'un échange concret d'informations, permet de soutenir sur le terme la visée de l'intervention.

## **LE PSYCHOSOCIOLOGUE DANS L'INTERVENTION**

Le positionnement spécifique du psychosociologue - dont l'objet disciplinaire concerne «les comportements, attitudes et interactions des individus à l'intérieur des groupes restreints (primaires)» - le place au point de rencontre de processus psychiques et de processus sociaux instables, agissant les uns sur les autres.

En cette zone clair-obscur, le « vécu » déposé par les membres du groupe forme la trame d'un univers second qui résiste à sa découverte ... A l'égal de chaque histoire humaine, celle de chaque groupe est unique ; elle se distingue et se différencie profondément des autres.

L'intervention psychosociologique de régulation impose donc une double exigence d'écoute et de prise en compte d'un *langage de signes* qui ordonne une réponse « sur mesure » apportée à la conjonction de ces deux « lieux » - irréductible à un protocole randomisé, bien défini à l'avance. Aussi, il importe de détenir un bon nombre d'outils et de savoir en changer le moment opportun ; tel un serrurier essayant les clés de son trousseau, sans jamais forcer ... (cf. E. ROSSI, D. WINICOTT).

Le lien particulier qui s'établit avec chacun des membres de l'unité au travail - là où les émotions, les sentiments et les opinions se communiquent - accorde à l'intervenant un pouvoir suggestif, élément systémique de résolution paradoxale qui s'insère dans la dynamique du groupe. L'écoute de ses propres résonances (ressemblances) et de ses assemblages (différences), aux confins des systèmes en intersection, ouvre sur le sens de l'autre-sujet (individu et groupe).

Le psychosociologue considère les relations interactives qu'il entretient avec les membres du groupe - au croisement de différentes « constructions du monde » (systèmes de croyance basés sur les expériences antérieures), (M. ELKAÏM, 2003) - comme des instruments circonstanciels pour comprendre et agir, dans une logique d'implication contrôlée et empathique à la fois, favorable aux transmissions.

Ses réactions face à l'impédance des discours définitifs, convenus ou tranchés, circulaires et répétitifs, visent à flexibiliser les positionnements, quitte à accompagner une certaine dérive nécessaire à la prise de nouveaux appuis, qui viendra, à son terme, modifier le contexte d'une situation, afin d'en commuer la signification.

La « juste distance posturale » est mesurée en fonction des personnes, du groupe de référence et des situations. Elle est encore appréciée dans sa dimension polysémique, celle de « la place alors occupée » ; rendue possible par un relâchement émotionnel propice à l'écho inconscient. Ces appoints-diagnostic apportent à l'appareil critique du psychosociologue un supplément de sens, utile à la validation de ses positionnements.

Jean-Hilaire IZABELLE

## Bibliographie

- BALES R., 1972, « Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre », *in* LEVY A., 1972, « Psychologie sociale », Paris, Dunod.
- CORRAZE J., 2010, « Les communications non-verbales », Paris, PUF.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. 1981, « L'acteur et le système », Paris, Seuil.
- DREVILLON P., 1973, « Psychologie des groupes humains », Paris, Bordas.
- ELKAÏM M., 2003, « Panorama des thérapies familiales », Paris, Seuil.
- MINTZBERG H., 1989, « Le management : voyage au centre des organisations », Paris, Editions d'organisation.
- MUCHIELLI A., 2006, « L'intervention en organisation : une question de légitimité systémique » *in* « Psychologie et systémique des relations dans les organisations », Paris, Eska
- WATZLAWICK P., 1980, « Le langage du changement », Paris, Seuil.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., 1981, « Sur l'interaction », Paris, Seuil.