

**Je me suis inspiré d'un Article d'une consoeur  
en Analyse Transactionnelle pour faire cette  
présentation de la régulation d'équipe.**

**LA REGULATION EN FORMATION CT,  
OU L'HISTOIRE D'UN RENDEZ-VOUS A NE  
PAS MANQUER**

Michèle GURMAN

## *Introduction*

« ...on doit se parler... Mon cœur fait un bon ... qu'est-ce que j'ai fait ... qu'est-ce qui ne va pas ... quel est le problème ... ? Et puis ... comment ça va se passer ... qu'est-ce qu'on va se dire ... et si ça tourne mal ... et si on se fâche ... et si c'est insupportable ... ? J'ai peur ... j'ai peur de ... de quoi ? »

De la simple inquiétude à la réelle frayeur, j'ai bien souvent vécu tous les degrés d'appréhension face à un processus dont la finalité est pourtant l'inverse de la réaction émotionnelle qu'il provoque en moi.

Quel est ce processus ? De quoi est-il fait ? Comment l'apprivoiser ? Comment l'appliquer ?

Cet article, tentera de vous raconter l'histoire de ce rendez-vous si important. Rendez-vous entre le mouvement et l'équilibre, entre le changement et l'harmonie, dans les systèmes complexes de nos relations humaines en général et dans notre formation CT en particulier.

## *Mots clés*

- Réglage
- Mise au point
- Equilibre
- Harmonie d'un système complexe
- Réduction des tensions
- Anticipation des problèmes
- Processus continu
- Croissance identitaire
- Porte d'entrée en entreprise
- Outils (règles ; 3P ; métacommunication ; mise à plat de représentations ; échanges de signes de reconnaissance ; liquidation de timbres – gestion de conflit)
- Assouplissement de la relation
- Ouverture
- Coopération
- Intégration différences et richesses
- Intelligence collective
- Gestion de l'intersubjectivité
- Equipe performante

## *Principes de la régulation*

Le verbe « réguler » vient du latin « regulare » qui veut dire régler. La régulation est donc l'action de régler, de mettre au point. Elle est le processus qui maintient en équilibre, qui assure le fonctionnement correct, le rythme régulier, le déroulement harmonieux d'un système complexe (*Petit Robert*).

Et voilà que d'emblée régulation et complexité sont intimement liées.

Si nous appliquons cette définition dans le monde des entreprises en général, et dans celui des interventions en organisation en particulier, nous pouvons définir la régulation comme un ensemble de processus de mise au point, appliqué dans le but d'optimiser le fonctionnement de l'équipe et ainsi la rendre plus harmonieuse et plus performante.

Cependant, si l'on regarde attentivement dans ces organisations, nous constatons que la régulation y est souvent assimilée aux seuls processus de réduction des tensions, des désaccords, des conflits ... Or, cette compréhension linéaire du concept ne rend probablement pas compte de toute la richesse et la complexité de nos interventions en ce sens.

## *La régulation en CT*

Dans notre formation CT, nous appliquons le principe de la régulation dans sa globalité. Notre finalité étant systémique et notre principe la pédagogie blanche, nous ne cherchons pas tant à pointer des problèmes relationnels qu'à envisager et accompagner les systèmes afin qu'ils anticipent et, éventuellement, résolvent leurs problèmes.

Dans cet esprit la régulation est d'abord envisagée comme système d'ajustement et ensuite, comme système visant à réduire les tensions, les conflits et les désaccords. C'est pourquoi nos outils se situent sur un continuum allant du partage de représentation à la gestion de conflits et nos processus de mise en œuvre appliqués du 1<sup>er</sup> au dernier jour du cursus.

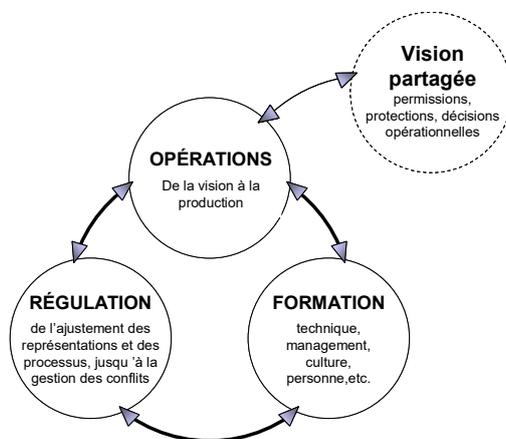
## Régulation et modèle ORF

Le modèle proprement dit de la régulation tel qu'il est enseigné en CT, vise à théoriser la pratique mise en œuvre et vécue dès le premier contact avec la formation.

Pour rappel, le processus de croissance identitaire que nous accompagnons, tant comme coach que comme enseignant ou superviseur, peut se concevoir en spirale autour de 4 niveaux d'interventions

- Le sens et le travail sur la vision (vision partagée du projet de l'équipe)
- l'opérationnel (missions, fonctions et résultats),
- la régulation (gérer les problèmes relationnels),
- la formation (apports de connaissances afin de développer les compétences).

Dans ce contexte la régulation constitue une des portes d'entrée de nos interventions en entreprise.



## Les outils et la régulation

Il est important de rappeler que les outils sont au service de la régulation et ne sont pas la régulation elle-même. La régulation n'est pas la résolution d'un problème, elle est un processus de stimulation des activités d'une équipe.

- **Les règles et les 3P** : la mise en place des règles de fonctionnement d'un groupe est la mise en pratique de la « loi ». Sans loi, il ne peut y avoir deux paroles, sans loi c'est la fusion d'abord puis, tôt ou tard, l'explosion. Le concept des 3P, Protection (les NON), Permission (les OUI) et Puissance est issu de l'Analyse Transactionnelle. Il nous sert à conscientiser le danger de donner des permissions (encouragements) avant d'avoir protégé (encadré, structuré) le groupe. C'est ainsi que nous commencerons toujours la constitution d'un groupe ou le démarrage d'une régulation de conflit par la validation des règles. De même que, en cours de travail, nous veillerons attentivement à ce que l'énergie déliée par les Permissions soit à la mesure de ce que les participants peuvent recevoir (Protection)

*Exemple d'application de l'auteur : souvent, au cours de l'animation d'une régulation, je fais « trianguler » la parole. C'est-à-dire que, quand je perçois trop de peurs ou d'agressivité, tout en donnant la « permission » de dire, je demande aux personnes de me dire à moi. Cette manière de procéder permet aux autres participants de ne pas se sentir immédiatement interpellés, de diminuer la « passion » du moment, de gérer l'énergie.*

- **La métacommunication avec la mise à plat de représentations** est un outil CT permettant à chaque personne d'une assemblée d'élaborer sa parole, de communiquer celle-ci, d'être entendue. Elle est une aide pour adopter la position méta, position de prise de recul qui permet d'obtenir une vue plus globale de la situation et, de cette manière, la conciliation des cadres de référence et le maintien de la communication au sens large du terme.

*Pratique de l'auteur : je commence souvent par expliquer ou rappeler « les cubes » c'est-à-dire la relativité du réel et notre monde de représentations de la réalité. Facile à représenter, cette illustration est très parlante, d'autant plus que, en cours de travail, je ponctue parfois les interventions par des rappels du concept : « donc, ceci est ton cube, la façon dont tu as perçu ce qui s'est passé... ». Cette manière de procéder aide les processus de métacommunication et d'intégration.*

- **Les échanges de signes de reconnaissance**, besoin fondamental développé par l'Analyse Transactionnelle (strokes) et appliqué en entreprise dans le but de sortir les acteurs de pénurie et d'élaborer la confiance.

*Note de l'auteur : la théorie des signes de reconnaissance est importante et fondamentale. Présentée, tant en formation qu'en entreprise, elle provoque souvent un « insight » très important. Simple et claire, elle met des mots sur des sentiments confus et éclaire bien des situations. Les exercices d'application sont très nombreux, souvent ludiques et créatifs. Ils s'appliquent à tous les degrés de la régulation. En début de travail avec une équipe, après avoir expliqué le modèle, je demande à chacun de préparer des Signes de Reconnaissance pour tous. Ils préparent des Signes de Reconnaissance de 3 ordres : positifs conditionnel, positif inconditionnel, négatif conditionnel. Ensuite je propose un échange en One to One. Cet exercice prend du temps mais est un véritable déclencheur relationnel, l'équipe n'est plus la même après et c'est bien là le but de la régulation. A l'autre extrémité de nos interventions, en cas de conflit, j'utilise l'échange de signes de reconnaissance de trois manières : en phase d'inclusion, afin que chacun puisse se remettre en lien avec les autres ; durant le processus, lorsque je constate qu'il n'y a plus suffisamment d'alliance entre les participants et en fin de séance je le propose sous forme de feedback situationnel.*

- **La liquidation de timbres** est également un outil de l'Analyse Transactionnelle et vise le partage de vécus et d'émotions. Cette technique s'appuie sur la théorie selon laquelle, lorsque nous éprouvons un sentiment négatif à l'égard de quelqu'un sans l'exprimer immédiatement, nous pouvons le « stocker » sous forme d'un « timbre ». Image en référence aux collections de timbres. Ces « collections de sentiments négatifs stockés » sont autant d'éléments pouvant perturber le travail d'équipe. C'est pourquoi nous pouvons proposer des exercices de décollage de timbre, en one to one, ou en groupe, généralement sous la forme d'un échange de SdeR positifs d'abord, afin d'alimenter la personne, suivi des timbres éventuels, c'est-à-dire la communication de situations mal vécues, de sentiments éprouvés et tus. *Note de l'auteur : c'est une pratique que nous avons systématisée au module avant la certification. Cela donne l'occasion de nettoyer au maximum le processus avant l'épreuve finale du dernier module.*

## *Régulation et gestion de conflits*

1. **Validation de la nécessité de réguler** : parce qu'il n'est pas toujours nécessaire de réguler, il y a lieu, d'abord et avant tout, de valider l'opportunité du processus. C'est ainsi qu'un groupe n'ayant pas d'objectifs communs ne pourra valablement mener à bien une telle démarche. C'est également le cas pour un groupe qui a créé une homéostasie autour des tensions ou des conflits, et qui tient à cet équilibre.

Il est donc important de se poser les questions préalables suivantes :

- la régulation est-elle nécessaire, utile, et à quoi ?
- Les acteurs sont-ils conscients que les désaccords sont inéluctables dans le travail d'équipe ?
- Sont-ils également conscients que ces désaccords sont à vivre comme une richesse amenée par nos différences ?
- Réalisent-ils qu'ils n'auront d'autres choix que de traverser les tensions ou d'aller au conflit ?

2. **L'apprentissage de la régulation** : elle est une compétence collective qui nécessite un apprentissage. Et ce qui s'apprend, c'est essentiellement l'art de métacommuniquer (cf. les outils de la régulation).

3. **La mise en place des règles, des protections** :

- **Confidentialité** sur ce qui se dit en cours de processus. Règle de base qu'il est indispensable de rappeler. Elle nous paraît tellement évidente ?! Méfions-nous, il peut être aussi utile de rappeler la confidentialité que de mettre sa ceinture de sécurité en voiture.
- **Ce que disent les personnes ne pourra être retenu contre elles.** Ceci est particulièrement important et délicat en cas de régulation de personnes appartenant à plusieurs niveaux hiérarchiques. C'est de manière très explicite et à l'aide d'exemples en rapport avec la situation que nous validons ce point.
- **Pas de dévalorisation des personnes.** Aider les participants à éviter l'utilisation de jugements ou d'évaluations n'est pas une chose facile. Souvent, croyant parler de nous, nous utilisons des termes qui impliquent l'autre comme par exemple : j'ai été agressé, humilié, accusé, ignoré ... Nous devons aider à ce que chacun resitue ce qu'il vit dans son cadre de référence, et par là, à ce qu'il prenne l'entière responsabilité de ce qu'il a senti : ex. « je me suis senti ignoré ». Via cette responsabilisation nous redonnons de la puissance à la personne face à la situation. Si elle est responsable, elle n'est plus victime et peut agir sur les éléments.
- **Parler à la première personne,** permet de mettre de l'espace et de diminuer les tensions entre les personnes. C'est souvent l'implication directe de l'autre qui provoque l'escalade.

- **Laisser parler jusqu'au bout**, chacun a sa place, chacun a son tour. La parole de chacun est importante. Et elle est importante pour chacun. Il s'agit ici de bien appliquer les concepts d'inclusion-contrôle-ouverture de Schutz.
- **Chacun s'exprime**. Dans la même idée et pour aller plus loin, il est indispensable que chacun parle afin d'éviter toute prise de pouvoir, par la parole ou par le silence.
- **Pas de fuites ou autres procédures d'évitement**. Comme dans tous les groupes, mais particulièrement dans ces moments de stress, cet engagement prévient les escalades et les éventuels passages à l'acte. Que ce soit par le mutisme ou par un départ de la pièce, ces comportements ne permettent évidemment pas à la régulation de continuer.
- **Responsabilité des personnes**. Chacun est responsable ... de ce qui lui arrive, de ce qu'il dit, du déroulement du processus. Le coach, comme toujours, se doit d'éviter d'être seul maître à bord et, autant que faire se peut, aider les participants à devenir autonome face à ce processus.
- **Restitution des informations utiles au groupe**. Pas de secret, pas de mensonge. La régulation est au service de la coopération dans les équipes. Elle n'est pas une fin en soi et si nous voulons développer le travail d'équipe, nous avons à travailler la transparence et l'ouverture.

#### 4. Le déroulement

- **Inclusion** qui amène les acteurs à se présenter différemment, plus largement que le seul plan professionnel.  
*Exemple : dans quelle humeur je me sens ? Photo-langage ? Portrait chinois Je serai content à la fin de notre séance si quoi ? Pour moi, la régulation c'est important parce que ...*
- **Partage de l'histoire de l'équipe** : comment avez-vous vécu cela, que ressentez-vous en entendant votre collègue, qu'allez-vous mettre en place maintenant ....
- **Appel éventuel à un exercice** : échange de signes de reconnaissance, décollage de timbres, analyse des besoins et demandes ...
- **Reformulation du coach** : importante pour la prise de distance, la responsabilisation et l'autonomisation des acteurs.

## *La régulation au service de l'équipe performante*

C'est au travers du modèle de Schutz que l'on peut présenter la dynamique de la régulation dans sa globalité.

Pour rappel, selon cet auteur c'est la rigidité avec laquelle les personnes campent sur leurs positions qui provoque frustrations et inefficacités dans les équipes. Cette rigidité fait partie de l'aspect défensif de notre comportement et résulte directement de nos peurs personnelles d'être ignoré, humilié ou rejeté. Ces peurs proviennent de nos émotions d'être insignifiant, incompetent ou non « aimable ».

Par ailleurs, la rigidité dépend fortement de la présence ou de l'absence d'estime de soi. Quand celle-ci est basse nous permettons à nos défenses de s'endurcir et nos comportements, nos perceptions et nos émotions peuvent devenir rigides. Si par contre nous avons une estime de soi élevée, c'est-à-dire que nous nous sentons importants, compétents et aimable, alors les différences (et les peurs qu'elles suscitent) entre nous sont conscientes et deviennent de simples problèmes à résoudre.

C'est ainsi que nous pouvons définir la régulation comme un travail d'assouplissement autour des trois dimensions de la relation de Schutz. : L'inclusion, le contrôle et l'ouverture.

La régulation est au service de l'ouverture et de la coopération dans les équipes. Sa mise en œuvre s'effectue au travers de la dynamique de tout le processus.