

## Animer un groupe d'analyse de pratiques professionnelles : mobiliser diverses formes de régulation

**Marc Thiébaud**

Psychologue, animateur, formateur, Suisse  
[thiebaud@formation.ch](mailto:thiebaud@formation.ch)

**Jürg Bichsel**

Psychologue, animateur, formateur, Suisse  
[j@bichsel.net](mailto:j@bichsel.net)

### *Résumé*

Ce texte porte sur la régulation des processus dans les groupes d'analyse de pratiques professionnelles (APP), une dimension relativement peu documentée de leur animation. Il explore la variété des formes possibles de régulation et présente de nombreux exemples liés à la pratique des auteurs. Plusieurs questions sont discutées qui concernent notamment : la mise en œuvre concrète de ces régulations ; le choix entre les diverses formes possibles selon les besoins et situations ; l'équilibre des processus collectifs à favoriser selon différentes dimensions ; les rôles et responsabilités en lien avec la régulation ; ainsi que les moyens d'activer les potentialités d'autorégulation au sein du groupe d'APP.

### *Mots-clés*

animation, processus collectifs, régulation, autorégulations, réflexivité

### *Catégorie d'article*

Synthèse et mise en perspective ; texte de réflexion en lien avec des pratiques

### *Référencement*

Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2019). Animer un groupe d'analyse de pratique professionnelles : mobiliser diverses formes de régulation. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 14, pp. 74–96. <http://www.analysedepratique.org/?p=3188>.

*Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le site internet [www.analysedepratique.org](http://www.analysedepratique.org). Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.*

Ce texte a pour but de développer quelques repères en lien avec la régulation d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP). A cet effet, nous référerons aux expériences vécues depuis 20 ans dans l'animation de groupes d'APP et dans la conduite de formations à l'animation de tels groupes (voir Thiébaud, 2001, 2013, 2015). La rédaction de cet article a été stimulée par de nombreuses sollicitations reçues de participants à des supervisions et formations dans le domaine. Il existe beaucoup d'écrits portant sur la manière de mettre en place un cadre propice à l'APP. Peu de textes en revanche évoquent les régulations qui peuvent être utiles ou nécessaires pour que ce cadre soit respecté ou qu'il puisse évoluer, et pour que l'équilibre des processus collectifs soit facilité au service de l'analyse de pratiques.

Nous définirons tout d'abord la notion de régulation puis nous en présenterons différentes formes avec des exemples dans le contexte de divers groupes d'APP. Nous discuterons ensuite de l'utilisation des régulations de manière à les mettre en perspective, tant du point de vue des besoins d'équilibration des processus que du point de vue des capacités d'autorégulations qui peuvent être favorisées dans le groupe.

## 1. La notion de régulation

*« Lorsque je pense à la régulation des apprentissages, [...] l'exemple que je préfère est celui du jongleur qui fait pivoter un nombre sans cesse croissant d'assiettes sur des tiges. Il circule d'une tige à l'autre, surveillant chaque assiette, donnant à celle qui ne tourne pas assez rapidement l'impulsion nécessaire pour qu'elle continue à tourner. Une erreur d'inattention, trop d'impulsions à un endroit et pas assez à un autre, et voilà une assiette qui vacille et tombe. »*

Dany Laveault

La notion de régulation est utilisée dans de nombreux domaines, dans les sciences de la vie, en physiologie, sociologie, écologie, économie, etc. En biologie, par exemple, la régulation maintient l'équilibre « *d'une structure organisée ou d'une organisation en voie de construction* » (Piaget, 1967, p. 239). Selon Legendre (1993), la régulation est « *l'ensemble des fonctions et des actions dont le but est de maintenir l'équilibre d'un système complexe en dépit des interventions de son environnement, ou de modifier le système de façon à ce qu'il s'adapte aux conditions environnantes.* » Pour notre propos, nous nous intéresserons de manière large à l'ensemble des actions d'équilibrage qui peuvent être utiles dans un groupe d'APP en tenant compte de ses buts et de son contexte.

Il y a lieu de différencier la perspective dans laquelle nous nous inscrivons par rapport à deux autres conceptions :

- a) La régulation comme seule conformisation à une règle, à une norme, que Vial (2001, p.3) nomme « *la régularisation au service du prévu* », « *l'impératif retour aux règles* » dans

laquelle « *l'erreur est un symptôme qu'il faut éradiquer* ». Si cet aspect de normalisation, d'adaptation des processus aux règles définies peut être présent dans l'APP, ce n'est pas le seul. En effet, le travail du groupe s'inscrit dans un projet, dans une dynamique, dans des interactions et dans une évolution qui le conduisent à ajuster et à repenser ses processus, à redéployer le sens partagé et, au besoin, à redéfinir ses règles de fonctionnement. Pour reprendre les termes de Vial (2001, p.4) : « *réguler ne signifie pas seulement devenir adéquat à une norme préétablie mais aussi inventer une organisation [...] c'est aussi la fondation d'un autre possible : une réorientation.* »

- b) L'utilisation du terme de régulation comme réservé à une fonction d'animation qui concerne spécifiquement les aspects socio-affectifs à l'œuvre dans un groupe. Cette conception a été développée par Palmade (1959) et, à sa suite, de nombreux auteurs (Amado et Guittet, 2009, Delhez, 2009 ou Anzieu et Martin, 2013). Ils considèrent que la fonction de *régulation* a trait à la manière dont les relations entre les participants peuvent être favorisées pour maintenir le groupe uni dans un climat serein, aider l'expression et l'écoute de chacun et gérer les tensions qui peuvent se manifester.

Pour nous, la notion de régulation ne se limite pas à ces aspects. Elle concerne tous les processus présents dans le collectif et notamment les deux autres fonctions, de *facilitation* et de *production*, distinguées par les auteurs précités. Dans leur terminologie, la fonction de *facilitation* sert à assurer une organisation et une démarche qui permettent la mise en commun des ressources au service des buts visés ; la *production* concerne plus directement la réalisation de la tâche et est partagée avec les participants. Nous développerons plus précisément dans la partie 2.8. les éléments sur lesquels peut porter la régulation.

Relevons à ce sujet encore ici deux points. En premier lieu, compte tenu de cette richesse de dimensions, il est compréhensible que la notion de régulation, telle que définie par ces auteurs, apparaisse dans d'autres écrits sous des appellations différentes ; ainsi, pour évoquer les fonctions d'animation en lien avec les aspects relationnels, Saint-Arnaud (2008) parle de « *contribution à la solidarité* » et Leclerc (1999) « *de soutien affectif* ».

En second lieu, la régulation, dans notre perspective, ne se limite pas à des fonctions d'animation. Elle n'est pas l'apanage de l'animateur, elle peut être partagée avec les participants, comme nous le verrons dans le point 2.3.

## 2. Diverses formes de régulation

« *On dit qu'on apprend avec ses erreurs*

*Mais à mon avis c'est une erreur*

*Et si je me trompe, j'aurai au moins appris quelque chose. »*

Philippe Geluck

A l'image des besoins d'un groupe en APP, les formes de régulation sont multiples. Nous les présenterons selon plusieurs catégories qui correspondent chacune à des angles de vue différents et nous les illustrerons par des exemples. Notons que ces angles de vue peuvent être croisés entre eux et que les diverses formes de régulations s'inscrivent dans une dynamique qui peut être complexe. Nous les aborderons successivement afin d'en faciliter l'appréhension. Leur utilisation de manière plus globale en APP sera discutée dans la partie 3.

## 2.1. Régulations anticipatrices et rétroactives

Cette première distinction concerne en particulier le moment de la mise en œuvre d'une régulation : en amont ou en aval d'une activité.

### 2.1.1 Régulations anticipatrices

Le démarrage d'un groupe d'APP passe par une concertation en amont sur le cadre de travail, les règles (confidentialité, bienveillance, etc.), les objectifs et les principes de l'APP (écoute, suspension du jugement et des conseils, exploration centrée sur la pratique de l'exposant, autoquestionnement, etc. ; voir entre autres Gregoire, 2014, Rebetez, 2014 ou Thiébaud, 2013, 2017). Cette concertation donne au groupe une base pour œuvrer en cohérence qui servira de point de référence pour l'équilibrage des processus de groupe. Il s'agit d'un travail proactif, qui établit des règles. Nous le considérerons comme une *régulation anticipatrice*. Il permet à la fois de développer un climat de sécurité et de favoriser des conditions propices à un déroulement aussi fluide et autonome que possible de l'APP. Dans un même but, des régulations similaires peuvent être faites au début d'une séance ultérieure, par exemple pour redire le cadre défini ou en préciser certains aspects.

Ce travail de régulation anticipatrice gagne à se faire également à d'autres moments, en particulier durant une séquence d'APP. Ainsi, avant d'entrer dans une nouvelle étape, l'animateur peut donner des consignes (voir Thiébaud et Robo, 2014), rappeler l'objectif visé et ce qui est attendu de l'exposant et des participants. Il peut préciser à un moment donné un principe à l'œuvre. Il peut faciliter un apprentissage en fournissant un exemple. Il peut inviter les participants, lorsqu'ils ont tendance à évoquer prématurément leurs hypothèses (dans l'étape des questions à l'exposant), à les noter pour pouvoir les apporter ultérieurement. Etc. Ces régulations peuvent revêtir un caractère plus ou moins formel (en correspondance avec une règle) voire formalisé (par écrit) ou informel.

Par ailleurs, la mise en place de l'APP et sa contractualisation avec l'institution en amont de la première séance du groupe constituent également une régulation anticipatrice en ce sens qu'elles définissent le contexte et le cadre général pour l'APP. Ces aspects qui ont été l'objet d'un numéro thématique de la Revue de l'APP (voir Thiébaud, 2017) ne seront pas traités ici. Nous nous attacherons avant tout aux régulations développées durant les séances d'APP.

### 2.1.2 Régulations rétroactives

Lorsqu'il s'agit de procéder à un ajustement en fonction des processus en cours dans le groupe, nous parlons de *régulation rétroactive*. Par exemple, des participants s'engagent dans des apartés en contrevenant au cadre défini ; l'attention dans le groupe se disperse et il devient nécessaire de réguler pour recentrer la communication. Ou l'exposant lors de son récit vit énormément d'émotions ; il se met à raconter moult détails qui ne relèvent plus de sa vie professionnelle ; les participants montrent de la gêne, le besoin d'intervenir se fait sentir afin de ramener le récit sur la pratique professionnelle (sans bloquer l'exposant). Ces régulations rétroactives peuvent s'appuyer sur des éléments du cadre prédéfini ou non, selon les cas.

### 2.1.3 Dynamique évolutive et complémentarité des régulations anticipatrices et rétroactives

De manière générale, cette première distinction permet de mettre en évidence plusieurs aspects intéressants concernant l'aspect dynamique des régulations :

- a) *Les régulations passent à la fois par la production de règles de fonctionnement et par des réajustements en fonction de ces règles.* Par exemple, une régulation rétroactive suite à des communications plus ou moins dysfonctionnelles peut être effectuée au moyen du rappel d'une règle. Dans ce sens, elle pourrait être considérée comme visant une normalisation. Mais elle peut aussi conduire simultanément à l'établissement d'une règle (qui anticipe par exemple d'autres risques dans la communication).
- b) *Tout ne doit pas et ne peut pas être défini en début d'APP.* Si un minimum gagne à être clarifié d'emblée avec le groupe, toutes les règles et tous les principes ne sont pas forcément définis d'emblée et ne peuvent pas être immédiatement compris et respectés. Un apprentissage est nécessaire et il est préférable d'envisager cette élaboration selon une progression. Dans notre expérience, les régulations gagnent à être pensées comme une succession de plusieurs activités développées en cohérence. Ainsi, nous complétons, affinons, renforçons avec le groupe, au fur et à mesure des séances, les règles et les principes prévalant dans l'APP. Un cadre peut être défini dans tous ses détails de manière anticipatrice. Mais s'il n'est pas soutenu ou si aucune intervention rétroactive n'est faite en cas de non-respect, des sentiments d'insécurité et de confusion peuvent s'installer et devenir de sérieux obstacles au travail.
- c) *Il est utile d'explicitier en début d'APP le rôle de l'animateur par rapport aux régulations qui pourront être utiles.* Le cadre concerté peut non seulement annoncer que des régulations rétroactives seront faites selon besoin mais encore prévoir des modalités de régulations futures : par exemple, par l'invitation faite aux participants de s'exprimer à tout moment s'ils souhaitent une clarification du fonctionnement ou s'ils éprouvent un besoin de régulation. Dans une perspective similaire, pour les APP réalisées à l'intérieur d'une organisation, Allenbach (2017, p. 144) propose d'instituer « *des canaux de communication pouvant permettre de réguler, au besoin, d'éventuelles tensions à venir. [... Ils sont] une manière d'anticiper l'imprévu, pour favoriser des issues constructives* ».

d) *Les règles elles-mêmes ne sont pas immuables, elles peuvent devenir l'objet de modifications* (et donc de régulations). Il s'avère utile aussi de rendre cela clair, de manière anticipatrice, avec les participants. Les ajustements et équilibrages peuvent faire émerger de nouvelles règles ou conduire le groupe à actualiser ou affiner celles qui ont été définies. Dans notre pratique, nous en parlons d'emblée avec les participants. Ils expriment en retour que cela les rassure et leur donne le sentiment d'être considérés comme partenaires. En d'autres termes, il apparaît que l'établissement des règles (de même que les interventions visant à en favoriser le respect) gagnent à pouvoir être l'objet de régulations continues et de métacommunications au sein du groupe d'APP. Nous y reviendrons dans les paragraphes suivants.

Cela met en évidence la complexité des régulations : elles évoluent dans le temps, en fonction de ce qui se passe dans le groupe et de son développement et de sa maturation. L'articulation entre les régulations anticipatrices et rétroactives met en évidence qu'il s'agit à la fois de maintenir ou de rétablir un équilibre et de créer et de transformer des règles utiles à cet effet. Celles-ci ne sont pas un but en soi, mais servent à libérer les potentialités du groupe qui peut évoluer ; de même que la sécurité gagnée permet à chacun de s'ouvrir et de se remettre en question. Ce caractère dynamique apparaît également à travers les autres distinctions que nous développons ci-après. Nous nous intéresserons maintenant plus spécifiquement à la manière dont les régulations que nous venons d'évoquer peuvent être accompagnées et renforcées au fil de la séance d'APP.

## 2.2. Régulations en continu

Les régulations anticipatrices et rétroactives interviennent souvent à des moments ponctuels, pour mettre en place ou faire évoluer une règle et pour s'y référer lorsqu'un ajustement s'avère nécessaire. Cependant, les régulations peuvent aussi se faire *en continu*, par petites touches. Elles consistent alors dans un entretien permanent des processus de groupe. Ces régulations plus ou moins « informelles » sont complémentaires aux régulations évoquées plus haut.

Ainsi l'explicitation par l'animateur de la démarche suivie étape par étape ou les quittances et validations que les participants se donnent mutuellement renforcent le cadre de l'APP, le climat de bienveillance et le déroulement de l'analyse. Dans nos animations, nous verbalisons souvent ce que nous observons dans le groupe d'APP, par exemple pour souligner que les interventions des participants contribuent bien aux objectifs visés. Nous les aidons en proposant d'utiliser une certaine manière de formuler les hypothèses pour faciliter l'analyse. Nous pouvons aussi exprimer la demande au groupe que chacun parle et écoute à son tour ou inviter quelqu'un à davantage expliciter sa phrase. De leur côté, les participants peuvent dire leur crainte de ne pas avoir bien compris comment procéder ou chercher à s'assurer que leurs contributions s'inscrivent bien dans le processus prévu. Etc. La plupart du temps, de telles interventions aident le groupe à travailler au diapason, de moment en moment, tout au long de la séance. Elles contribuent à l'équilibre des processus collectifs.

Les aspects de métacommunication présents dans le groupe servent également de régulation continue. La métacommunication permet de mettre en place les conditions les plus favorables pour la relation, d'ajuster les perceptions, de (re)clarifier la communication, de définir « *la ponctuation d'une relation* » (c'est-à-dire, selon Watzlawick et Helmick, 1979, la manière dont chacun la perçoit). Pour Marc et Picard (2006), « *la métacommunication remplit une fonction essentielle de régulation. En effet, c'est grâce à elle que les interlocuteurs peuvent préciser le sens qu'ils donnent à leur message et rectifier ainsi les erreurs de réception.* » Cette métacommunication n'est pas nécessairement verbalisée. En effet, deux formes peuvent être distinguées :

- a) *la métacommunication comme processus*, plus ou moins permanent et implicite : le comportement non verbal notamment commente la communication de manière continue (par exemple, si je fronce les sourcils, cela peut signifier que je peine à comprendre ce qui est dit) ;
- b) *la métacommunication comme intervention* plus ou moins ponctuelle, explicite, verbalisée : lorsque je veux soigner la relation ou clarifier la communication, je vais par exemple me référer à ce qui a déjà été évoqué, reformuler ce qui a été exprimé ou demander comment je suis perçu ou compris ; en d'autres termes, prendre du recul face à la relation et inviter les autres à en faire de même.

Nous évoquerons encore les aspects « méta » de manière plus globale dans le point 2.7. Régulations anticipatrices, rétroactives et par ajustements continus se renforcent mutuellement et s'appuient les unes sur les autres. Comme nous le verrons ci-après, elles peuvent mobiliser à des degrés divers l'animateur et les participants du groupe.

### **2.3. Implication des membres du groupe dans les régulations**

Le besoin d'une régulation peut être perçu et exprimé tant par l'animateur que par les participants. Si l'animateur généralement prend le rôle de garant des règles définies et assure un travail de facilitation du groupe, il n'en est pas nécessairement le seul responsable. Par exemple, un participant vit un inconfort parce qu'il a l'impression qu'un des membres du groupe formule une évaluation (sous forme d'hypothèses de compréhension). Il demande à vérifier avec le groupe et la personne qui anime où se situe la frontière entre les deux et s'il a bien compris les objectifs de l'APP.

Par ailleurs, une régulation peut être effectuée par la personne seule ou être réalisée avec le groupe, en mobilisant les ressources présentes dans celui-ci. En suivant Thiébaud (2012) et Rebetez et Thiébaud (2015), nous parlons dans le premier cas *d'interventions directes* et dans le deuxième *d'interventions indirectes*. Par exemple, durant la mise en commun d'hypothèses, l'animateur perçoit une baisse d'attention et de participation chez les deux tiers des participants qui n'ont plus pris la parole depuis un certain temps. Il peut les inviter à partager leurs analyses en proposant aux personnes qui se sont déjà beaucoup exprimées d'attendre

avant de reprendre la parole. Il fait ainsi une intervention directe. Il peut aussi demander à tous les participants de réfléchir à une question telle que : « *comment est-ce que je me sens dans le groupe actuellement* » ; puis les convier à partager leur vécu sous forme de tour de table. Il sollicite ainsi le groupe, ce qui permettra de faire émerger ensemble d'éventuels besoins de réajustements du processus. Dans une perspective similaire, un participant fait une intervention *directe* s'il rappelle le dispositif convenu au moment où il constate qu'un membre du groupe apporte dans sa question à l'exposant déjà une hypothèse (autrement dit qu'il brûle les étapes prévues). Ce participant peut aussi faire une régulation *indirecte* s'il communique à l'animateur et au groupe son interrogation sur les moyens de formuler une question sans faire part de l'hypothèse qui peut être sous-jacente. Il fait ainsi participer l'ensemble du groupe pour développer des processus les plus pertinents au service de l'APP.

#### 2.4. Régulations implicites et explicites

Les régulations peuvent être *implicites*. Assez souvent, lorsque les participants interviennent avec une demande de clarification par exemple, ils n'ont pas l'intention de faire une régulation, mais ils contribuent à l'équilibre des processus de groupe. On peut considérer qu'une partie des régulations se fait de manière non voulue, voire non consciente. C'est fréquemment le cas dans les métacommunications que nous avons évoquées ou lorsque l'animateur valorise des comportements des participants. Cela peut se produire également lorsque l'animateur ne veut pas confronter un participant qui, par exemple, a tendance à exposer des théories plutôt qu'à apporter des hypothèses de compréhension en lien avec la singularité de la pratique analysée : il pourra rappeler à l'ensemble du groupe l'objectif visé en APP en comptant sur la capacité du groupe à orienter le travail de manière appropriée.

D'autres fois, les régulations sont effectuées de manière beaucoup plus *explicite*. L'intention ou le besoin de régulation est clairement verbalisé, par exemple si des difficultés apparaissent dans le groupe qui nécessitent un rééquilibrage ; ou si le fait d'expliquer l'action de régulation peut servir à des apprentissages dans le groupe. Parfois, l'intention est même annoncée à l'avance, comme cela se fait généralement pour le démarrage d'un groupe d'APP lorsqu'un temps est planifié pour la mise en place du cadre et des règles de fonctionnement.

#### 2.5. Formes plus directives ou moins directives

Il est également possible de différencier des formes *plus directives* (voire autoritaires) et *moins directives* dans les interventions de régulation. Ainsi, l'animateur peut se manifester très rapidement de façon *directive*, s'il constate que des jugements sont exprimés entre participants, pour « interdire » cette manière de communiquer. De même si ceux-ci se coupent la parole de manière répétée. En agissant de la sorte, il se porte clairement garant du cadre. Cependant, il risque de « jeter un froid » dans le groupe. Il peut aussi opter pour une manière moins directive, par exemple en partageant son vécu et ses observations sur la difficulté qu'il



éprouve à développer une attention optimale dans une telle situation. Ce faisant, son intervention *non directive* reste en même temps implicite, à moins qu'il demande dans la foulée au groupe de convenir de moyens favorisant une communication plus bénéfique.

## 2.6. Régulations de différentes ampleurs

Selon les besoins, les moyens pour réguler peuvent être d'ampleur variable, c'est-à-dire :

- nécessiter plus ou moins de temps (selon que la régulation se fait dans le cours de la communication ou requiert un moment spécifique pour cela) ;
- impliquer plus ou moins de personnes dans le collectif ;
- concerner des aspects plus ciblés ou plus larges des processus d'APP ;
- nécessiter ou non un processus concerté et une animation spécifique (en définissant par exemple un processus par étapes pour assurer les meilleures chances de succès).

Rebetez et Thiébaud (2015) parlent de *microrégulations* (cf. les ajustement continus) et de *macrorégulations* (qui requièrent un temps plus long, une explicitation et qui procèdent par une forme de bilan en commun). Parfois, un travail de type « *macro* » gagne à être réalisé en dehors d'une séquence d'APP. Une démarche et un moment spécifiques sont alors définis et dédiés à la régulation du fonctionnement du groupe. Plusieurs étapes peuvent en structurer le déroulement, telles que : accord sur la démarche ; partage de vécus, besoins et représentations par chacun ; bilan avec recherche de compréhension partagée ; exploration de possibilités d'ajustements dans les processus de groupe ; et décision concertée. D'autres fois, les régulations sont de type « *méso* », d'ampleur intermédiaire. C'est le cas notamment des temps « *méta* » que nous présentons dans la partie ci-après.

## 2.7. Régulations en lien avec des temps « méta »

Les régulations peuvent s'effectuer sans interrompre le processus d'APP, notamment lorsqu'il s'agit de *microrégulations* ou encore lorsqu'elles sont liées à des consignes, par exemple au début d'une nouvelle étape. C'est le cas aussi si elles sont réalisées au début ou à la fin de la séance d'APP. D'autres fois, elles peuvent en revanche impliquer une pause dans le cours du travail en groupe, notamment si la régulation passe par une réflexion sur les processus à l'œuvre. Nous utilisons alors le terme de temps « *méta* » pour qualifier ce moment réflexif (voir Thiébaud & Bichsel, 2019).

Dans de nombreux dispositifs d'APP, une phase « *méta* » est prévue en fin de séance (voir Vacher, 2014). Dans les APP et dans les formations à l'animation de groupes d'APP, nous proposons non seulement une telle phase de bilan au terme de la séance, mais aussi des pauses « *méta* » durant celle-ci. Elles consistent alors à chaque fois en un arrêt, plus ou moins court ou long, dans le travail, pour favoriser une prise de recul. Il peut s'agir d'un moment qui

permet à chacun, individuellement, de réfléchir ; cela peut prendre la forme d'une invitation à développer dans le groupe une analyse et un partage « méta » sur différentes dimensions des processus collectifs (voir ci-après, partie 2.8.) ; cela peut consister dans un moment de bilan en vue de se concerter pour des ajustements souhaités ; etc.

Diverses modalités peuvent être utilisées :

- réflexions en individuel, en duos, en sous-groupes ;
- partage en plenum, avec ou sans temps de réflexion individuel préalable ;
- prise de notes personnelles, écriture qui peut être ensuite l'objet d'un partage, utilisation de post-it qui pourront être exploités ultérieurement, production de schémas ou de dessins, etc. ;
- invitation à une réflexion ouverte ou ciblée sur ou l'autre dimension des processus ; organisée ou non en fonction d'éléments issus de l'analyse, convergente ou divergente ;
- prise de parole libre ou structurée (tour de table, une idée par personne, synthèse en quelques mots, etc.).

En enrichissant la compréhension des processus en cours, un temps « méta » peut ouvrir vers des modifications significatives de ceux-ci. Parfois, la régulation est l'objectif premier du temps « méta » et cela est explicité. D'autres fois, ce dernier n'est pas prévu spécifiquement pour une régulation, mais celle-ci vient, grâce à la prise de recul gagnée, comme un effet secondaire bienvenu, qui peut se produire de diverses façons. Par exemple, les participants invités à un moment de réflexion individuelle peuvent réajuster certains comportements de manière autonome, sans aucune verbalisation collective ; ou un partage sur les vécus de chacun, au terme de l'étape des questions à l'exposant, permet de clarifier des aspects de communication dans le groupe, ce qui conduit à une régulation concertée.

Les temps « méta » donnent souvent l'occasion à l'animateur comme aux participants de prendre du recul et d'apprécier si des régulations gagneraient à être effectuées. Cela peut être d'ailleurs un des objectifs visés, lorsqu'un temps « méta » est prévu ainsi comme un bilan des processus d'APP. Nous y reviendrons dans la partie 3. Ces questions sont par ailleurs développées plus en détail dans Thiébaud & Bichsel (2019).

## 2.8. Différents objets de régulation

Les distinctions évoquées jusqu'à présent concernaient diverses modalités et formes de régulation. Elles peuvent être croisées avec un autre aspect qui a trait à l'objet de la régulation. D'une manière générale, celle-ci peut porter sur différents processus dans un groupe d'APP. À cet égard, en suivant Thiébaud & Bichsel (2015), nous identifions plusieurs dimensions que nous introduisons brièvement ici avant d'en présenter quelques illustrations :

- la dimension du *sens partagé* : renvoie au « pour quoi ? », aux buts poursuivis et aux attentes et représentations des personnes à l'égard de l'APP ;
- *l'organisation et les modalités* : concernent le « comment ? », à la manière dont le collectif procède, à la démarche et aux modalités utilisées pour l'APP ;
- *l'implication des individus* : renvoie au « qui ? », aux apports de chacun dans l'analyse et à la façon dont le groupe le reconnaît avec ses caractéristiques propres ;
- La dimension des *relations de groupe* : concerne également le « qui ? » en tant que collectif, c'est-à-dire les interactions entre les personnes et le climat de groupe ;
- *La production collective* : concerne le « quoi », ce que le groupe développe comme analyse, ce sur quoi il porte son attention et les apprentissages qui en résultent ;
- *Les interactions avec l'environnement* : les influences, le soutien, les contraintes du contexte susceptibles d'affecter le travail effectué et les processus collectifs ;
- *La facilitation du groupe* : les interventions de l'animateur, ses relations avec le groupe et la manière dont elles contribuent à prendre soin des dimensions évoquées.
- *Le « méta »* : concerne tout ce qui permet au groupe de prendre du recul sur ses processus, de développer sa réflexivité et de faire le bilan de son fonctionnement.

La régulation peut porter sur une ou plusieurs de ces dimensions. Voici quelques illustrations simplifiées, en lien avec chacune d'entre elles, prise une à une.

*Sens partagé.* Lors d'une séance d'APP entre collègues d'un même service, l'exposante, après un temps d'analyse, exprime au groupe qu'elle est très satisfaite avec les clés de compréhension qu'elle a trouvées. Dans l'immédiat, elle ne souhaite pas de suite au travail. Les participants disent leur surprise, ils se réjouissaient d'évoquer avec elle des pistes d'action (étape qui suit parfois l'analyse). Ils lui demandent d'écouter tout de même leurs propositions. L'animateur rappelle alors le sens qui avait été convenu pour les APP, à savoir « une analyse de pratique dans une perspective d'accompagnement par le groupe de l'exposant » (dans laquelle, le groupe reste centré sur la demande de l'exposant et va là où celui-ci veut aller).

*Organisation.* Dans ce groupe d'APP, les modalités de travail concertées avec les participants prévoient qu'après le récit et des questions de clarification, le groupe apporte des éclairages et des hypothèses de compréhension mais ne pose plus de questions. Lors d'une des séances d'APP, après le récit, les questions et un moment d'analyse, l'exposant fait part tout à coup d'une prise de conscience : il a occulté tout un pan d'informations dont l'importance lui revient. En concertation, le groupe adapte le déroulement habituel, en introduisant un dialogue et de nouvelles questions avec l'exposant, avant de partager d'autres analyses.

*Implication.* Une personne ne s'exprime plus depuis 20 minutes alors que les autres membres du groupe sont très actifs. Elle chuchote : « j'aimerais dire quelque chose » puis se tait à nouveau. La personne à côté d'elle, seule à avoir compris ce qu'elle a dit, communique au

groupe son inconfort face à sa voisine qui à la fois se tait et dit qu'elle aimerait s'exprimer. Le groupe apprend alors que celle-ci dispose d'informations sur la situation présentée et qu'elle est gênée de ne pas pouvoir les apporter. S'ensuit un échange qui clarifie quelle place donner à cela et quelle information peut être partagée. Ce qui l'aide à s'impliquer à nouveau.

*Relations de groupe.* À la suite d'une transgression, l'animateur rappelle les règles de communication. Puis constatant que des tensions se font de plus en plus jour, il décide de faire part de ses observations au groupe et de les traiter de manière respectueuse et non violente en faisant s'exprimer chaque participant à ce sujet.

*Production.* L'animateur propose aux participants de reformuler ce qu'ils ont entendu des attentes exprimées par l'exposant en début de séquence d'APP. Les reformulations montrent combien les interprétations peuvent varier : chacun focalise son attention sur un élément différent. La parole est redonnée à l'exposant, qui explicite quelles reformulations lui parlent le plus. Il peut ainsi préciser ses attentes (lesquelles pourront encore évoluer durant l'APP), ce qui permet au groupe de développer des analyses mieux ciblées et plus cohérentes.

*Interactions avec l'environnement.* Après deux séances, il apparaît que les situations apportées ne relèvent pas de l'APP et que l'équipe ne s'engage guère dans le processus d'analyse proposé ; les besoins de l'équipe sont ailleurs, ils concernent notamment les tensions vécues en relation avec d'autres équipes qui semblent nécessiter une médiation. Le mandat sera renégocié particulièrement au niveau du calendrier. Les APP reprendront ultérieurement lorsque les priorités auront été traitées et que le contexte sera favorable.

*Facilitation du groupe.* Dans ce groupe d'APP, l'animateur intervient tout d'abord pour cibler le focus de l'analyse, craignant que les analyses partent dans toutes les directions. Il s'exprime ensuite à trois reprises (une fois pour poser une question et deux fois pour apporter ses hypothèses de compréhension). Bon nombre d'analyses sont émises mais le bilan en fin de séance montre que le focus ne correspondait pas à la priorité de l'exposant qui dit qu'il ne sort pas vraiment enrichi de l'APP. Il apparaît que le groupe s'est limité dans son exploration, une analyse plus large aurait été plus profitable. L'animateur a influencé le groupe dans une direction peu fructueuse. Il se propose de moins intervenir à l'avenir dans la production et de rester vigilant à favoriser l'expression des capacités créatives du groupe.

« Méta ». Après quelques séances, un groupe d'APP décide de réfléchir à la manière dont il a fonctionné jusqu'à présent. Il constate que de manière récurrente, il manque de temps pour mener à bien les analyses effectuées. Une des raisons identifiées tient au fait que les questions à l'exposant sont très nombreuses et parfois peu en lien avec la pratique analysée. Cela n'a pas été suffisamment régulé jusqu'à présent. Le groupe analyse ses besoins d'ajuster ses régulations et il convient de mettre en place des moyens de limiter ces difficultés. Il régule ainsi ses processus de régulation (mise en abîme). A cet effet, il instaure, pour chaque APP à venir, un bref moment de bilan durant la phase des questions afin de vérifier que celles-ci ne divergent pas de manière inutile. Ces mini bilans permettront d'effectuer de nouvelles régulations, qui seront appréciées par l'ensemble des participants.

Ces exemples mettent en évidence que les régulations peuvent concerner différents processus du groupe d'APP, qu'il s'agit d'identifier. Nous y reviendrons dans la partie 3. Les régulations peuvent être initiées à partir d'un besoin manifesté particulièrement sur une dimension. Cependant, les autres dimensions sont souvent aussi concernées. Elles sont en effet largement interdépendantes. D'une part, les difficultés peuvent se répercuter sur d'autres dimensions, de même que les éléments positifs peuvent influencer favorablement d'autres processus. D'autre part, les régulations effectuées peuvent agir sur plusieurs dimensions. Ainsi, l'animateur peut faciliter l'implication de tous en proposant de modifier un aspect de l'organisation de la séance : par exemple durant la mise en commun des hypothèses, deux participants multiplient leurs analyses, très ciblées ; les autres membres du groupe ne trouvent plus leur place ; ne parvenant pas à suivre le rythme, ils restent silencieux ; l'animateur nomme le fait que les sept dernières hypothèses ont été exprimées par deux personnes et il propose que chacun note des éléments d'analyse sur une feuille de papier, puis échange en duo ; chaque participant apporte ensuite une hypothèse, à tour de rôle dans le groupe ; les champs d'exploration s'élargissent et chacun est à nouveau mobilisé.

## 2.9. Ressources du groupe et possibilités d'apprentissages et d'autorégulations

A mesure que le groupe développe ses compétences dans l'APP, des dynamiques d'intelligence collective peuvent apparaître (voir Thiébaud et Vacher, 2018, pour davantage de précisions en lien avec cette notion complexe et émergente.). Nos observations montrent que l'une d'entre elles consiste dans la capacité du groupe à conscientiser et réguler son propre fonctionnement (voir Thiébaud, 2018). Il en résulte de nombreuses plus-values, notamment au niveau de l'implication de tous les participants et de leur manière de se coordonner les uns avec les autres (en articulant réflexions individuelles et collectives). Par exemple, les ajustements en continu dans le déroulement de l'APP ou dans une circulation autonome de la parole se produisent plus facilement au sein d'un groupe à même de réfléchir à ses processus collectifs.

Il s'agit bien sûr d'un apprentissage. Les formes de régulation choisies y contribuent. Si l'animateur reste vigilant à intervenir de manière directe selon besoin, notamment pour la sécurité des participants, il peut leur accorder de l'espace et de la confiance. Ce faisant, il effectue ce qui peut être qualifié d'une régulation en creux, qui permet au groupe de développer une régulation en collectif dans cet espace ainsi ouvert. Par exemple, un participant durant l'étape d'analyse revient pour la troisième fois sur la même hypothèse (qu'il formule chaque fois de manière légèrement différente) ; cela donne l'impression que cette hypothèse est la seule clé de lecture pour comprendre la situation présentée ; l'animateur hésite entre intervenir pour inciter le groupe à multiplier les regards et le laisser réguler ; il décide d'attendre encore un moment et voilà qu'une participante émet une hypothèse qui va quasiment à l'opposé de celle émise à trois reprises auparavant ; ce qui enclenche une dynamique de partage de nouvelles analyses. L'animateur peut aussi mobiliser activement les ressources des participants en les invitant à exprimer leurs besoins et en soutenant leurs contributions à des régulations. Nous constatons que ces actions sont d'autant plus efficaces

qu'elles sont adaptées à l'évolution du groupe et à son degré de maturité. Et ces apprentissages se réalisent plus facilement lorsqu'il y a du temps disponible pour cela et que des moments « méta » peuvent être proposés (voir Thiébaud & Bichsel, 2019).

## 2.10. En résumé

Les variations sont multiples. Nous avons distingué les régulations notamment selon : le moment où elles sont mobilisées (par anticipation, en rétroaction, en continu) ; l'implication des participants ; le caractère plus ou moins implicite ou explicite et intentionnel de la régulation effectuée ; la forme plus ou moins directive ou non de l'intervention ; l'utilisation possible d'un temps « méta » ; l'objet de la régulation ; et les possibilités d'autorégulation.

Toutes sortes de combinaisons peuvent être envisagées. Les interventions peuvent être de type mixte ou alterner les différentes formes. L'intérêt de ces distinctions réside à notre sens dans le fait qu'elles invitent à réfléchir aux moyens d'élargir les utilisations possibles des régulations au service de l'APP. Elles sont susceptibles d'aider l'animateur entre autres à prendre du recul et à varier ses interventions en fonction des situations. Elles ouvrent aussi la réflexion sur le développement des capacités d'autorégulation du groupe et sur les possibilités d'émergence de nouvelles formes de régulation dans avec le collectif. En ce sens également, elles mettent en lumière les aspects dynamiques et évolutifs des régulations, qui vont bien au-delà de la seule mise en place d'un cadre. En même temps, une telle perspective met en évidence le fait que ce travail d'équilibrage est complexe, jamais certain ni « achevé ».

## 3. Quelles régulations mobiliser dans une séance d'APP ?

*« La loi de la variété requise d'Ashby, en bref, nous dit que seule la variété peut réguler la variété. »*

Karl Weick

Les lignes qui précèdent concernaient la multiplicité des régulations envisageables ainsi que leur intérêt pour développer des processus de groupe favorisant l'analyse de pratiques. Nous nous attacherons ci-après à explorer de manière plus globale quelques questions : Comment les utiliser à bon escient ? Quelles formes privilégier à quel moment ? Avec quel dosage ? Quelles compétences sont requises de l'animateur ?

### 3.1. Besoins de régulation : observation, analyse, évaluation, décision, action

Dans une logique de contrôle, un système est régulé (régularisé selon les termes de Vial, 2001) en fonction de critères prédéfinis précis (règles, normes, résultats à atteindre). Les opérations d'observation, d'analyse et d'évaluation requises pour décider d'une régulation sont en elles-mêmes simples dans une telle logique. Ce n'est la plupart du temps pas le cas dans les groupes

d'APP. En effet, si une logique de contrôle peut prévaloir parfois par rapport à certaines règles et consignes, les processus d'APP se déploient dans la complexité, les paramètres à observer, analyser et évaluer sont multiples, de même que les critères à utiliser. Les régulations ne peuvent pas suivre des schémas prédéterminés. L'évaluation pour décider de réguler d'une manière ou d'une autre (ou de ne pas réguler) s'inscrit dans ce qu'Ardoino et Berger (1989) nomment un « *travail du sens* » qui se construit en continu dans le cours des processus, dans les interactions et avec la mobilisation de multiples référentiels possibles en fonction de leur pertinence appréciée de moment en moment. Dans une perspective similaire, Vial (2001) réfère à ce qu'il appelle la « *logique du reste* » (par opposition à la logique de contrôle) qui élabore des significations toujours provisoires, dans un questionnement et un autoquestionnement qui recherchent les potentialités d'évolution présentes. Cette perspective s'inscrit ainsi bien dans les principes de l'analyse de pratiques (recherche de compréhension et non de « bonnes pratiques »).

Qu'est-ce qu'un tel travail d'équilibration continu des processus de groupe, avec toutes les formes évoquées plus haut, implique concrètement pour l'animation ? Nous évoquerons ci-après plusieurs éléments à considérer, en mettant en évidence différents défis à relever qui concernent particulièrement : l'observation des processus dans leur complexité, leur analyse, l'évaluation, la décision d'intervention, le choix et l'ajustement des actions.

### 3.1.1 Prise en compte de la complexité

En tant qu'animateur, nous devons nous porter garant et être attentif tout au long de l'APP à certains aspects précis, tels que la sécurité des participants. Mais nous ne pouvons pas centrer notre attention sur ces seuls aspects. En fin de compte, nous devons prendre soin de l'équilibre de tout un système. Notre capacité d'observation de la dynamique complexe de l'ensemble est ainsi fortement sollicitée, notre vigilance est mise à rude épreuve. Une checklist de tous les paramètres potentiellement à observer serait bien longue ! Dans notre pratique, nous considérons qu'il importe de développer notre capacité à percevoir globalement les équilibres de plusieurs paramètres clés du groupe. À cet effet, nous nous référons aux dimensions de processus présentées sous 2.8. et nous cherchons à repérer des manifestations, des signes d'un manque potentiel ou d'une évolution à favoriser sur l'une ou l'autre de ces dimensions.

Le défi consiste à la fois à ne négliger aucune de ces dimensions et à être attentif à l'ensemble de la dynamique. Il peut être utile à cet effet de développer une attention qui passe rapidement de l'une à l'autre. Par exemple : est-ce que dans les interventions des participants nous observons un signe de décalage par rapport à l'objectif de l'étape en cours ? Ou une perte d'implication d'un membre du groupe ? Etc. Auquel cas, nous pourrions accroître, pour un temps, notre vigilance à l'un ou l'autre de ces aspects, pour envisager une régulation anticipatrice, rétroactive ou en ajustement continu. De même, si un participant manifeste un signe d'inconfort, cela nous mobilisera plus particulièrement et nous observerons l'évolution

de la dynamique en donnant de la place à cet aspect. En d'autres termes, il ne s'agit pas de se focaliser sur une liste de règles ou de paramètres prédéfinis. Il importe avant tout de développer une perception qui tient compte des signaux qui apparaissent ; une perception qui repère certaines récurrences ou tendances dans l'équilibre des processus de groupe tout en maintenant une attention ouverte, flottante à l'ensemble de la dynamique et à son évolution dans le temps. Nous y reviendrons ci-après.

### **3.1.2 Analyse des processus dans leur interdépendance**

L'observation d'un signe, la manifestation par exemple d'un comportement qui pourrait poser problème, ne nécessite pas forcément une régulation, ou en tous les cas, pas immédiate. Les différents processus de groupe sont en interaction. Toutes les dimensions peuvent s'influencer mutuellement. Quelle analyse de la situation peut être faite ? S'il est toujours possible de faire des microrégulations en continu, il est intéressant, avant de mobiliser une régulation plus importante, de comprendre ce qui a pu provoquer la situation observée. Un manque de sens partagé ? Une règle ou une consigne mal comprise ? Une tension entre deux participants ? Une résonance vécue ? Il est intéressant également, lorsque l'équilibre semble plutôt propice à l'APP, de repérer les potentialités d'évolution du groupe. Qu'est-ce qui pourrait stimuler la dynamique de réflexion présente dans le groupe ? Comment les capacités d'intelligence collective pourraient être favorisées ? Il s'agit en effet non seulement de remédier à ce qui pose problème, mais aussi de construire avec ce qui émerge, ce qui est susceptible de se développer au sein du groupe.

Parfois, l'analyse peut être faite assez facilement. D'autres fois, il peut être utile d'attendre d'autres éléments ou de chercher des informations en vérifiant ce qu'il en est avec les participants afin de développer une vision plus intersubjective. Il s'agit d'avoir une vue d'ensemble et d'analyser l'équilibre global entre les dimensions. Comment l'équilibre actuel pourrait-il évoluer dans les minutes qui suivent ? S'il n'y a pas moyen d'en être certain, l'observation en continu de la dynamique en cours et la recherche d'informations complémentaires selon besoin sont très aidantes. Pratiquement, nous nous efforçons ainsi d'avoir comme une image mise à jour en permanence du fonctionnement du groupe.

### **3.1.3 Évaluation multicritères et scénarios**

Qu'est-ce qui gagne à être régulé ? En fonction de quels critères ? À partir de quel degré de déséquilibre ou de risque de déséquilibre faut-il intervenir ? Ou lorsqu'apparaît quelle potentialité d'évolution dans le groupe qui pourrait être facilitée ? L'évaluation est souvent complexe. Si l'animateur intervient au moindre risque, le travail d'analyse de pratiques peut en être ralenti et devenir pesant. Mais s'il ne régule pas à un moment donné, des potentialités de développement de l'APP peuvent ne pas s'actualiser. Ou des problèmes peuvent survenir qui feront obstacle au travail. Et s'il laisse libre champ à des transgressions d'une règle, celle-ci perdra toute valeur et n'aura plus d'effet proactif. Autrement dit, il s'agit d'apprécier la



nécessité d'intervenir ou non et, parfois, de faire un « pari » sur la maturité du groupe et sur sa capacité à s'autoréguler.

Généralement, nous prenons simultanément en compte plusieurs aspects. Nous cherchons à évaluer entre autres :

- Dans quelle mesure l'élément ou les éléments (potentiellement) problématique(s) constaté(s) est-il ou sont-ils récurrent(s) ou ponctuel(s) ?
- Combien de personnes et qui concerne(nt)-il(s) ?
- Quels impacts peu(ven)t-il(s) avoir sur l'atteinte des objectifs de l'APP ?
- Quels impacts potentiels par rapport aux essentiels de l'APP (analyse de la pratique singulière apportée par l'exposant, dynamique de questionnement collectif, climat de sécurité, etc. ; voir Thiébaud, 2013) ?
- Quelles ressources le groupe a-t-il à cet égard ?
- Quelles demandes ont éventuellement été formulées par un ou plusieurs participants ?
- Quelles potentialités d'évolution du groupe est-il possible de stimuler ?

Différents scénarios peuvent être envisagés. Si le groupe vit sa première séance d'APP et qu'à deux ou trois reprises déjà, des participants n'écoutent et ne respectent pas ce qui a été convenu, la nécessité d'une intervention sera évidente et se posera alors la question de la forme à lui donner. Ainsi, parfois, l'évaluation et la décision peuvent être rapides, basées sur un critère simple, quasi « technique » : par exemple, le respect de l'horaire prévu ou d'un tour de table décidé en commun.

Dans d'autres cas, l'appréciation est beaucoup plus complexe, plus « impressionniste » et s'appuie sur une configuration de nombreux éléments qui ne sont pas forcément tous concordants. Lorsque l'utilité d'une régulation s'impose moins fortement, il peut être intéressant d'envisager différentes variantes (ou sous-scénarios) et d'en évaluer comparativement les avantages et inconvénients. Par exemple : 1) rappeler simplement l'objectif poursuivi ; 2) rendre attentif les participants au risque d'une formulation qui peut laisser transparaître un avis voire un conseil ; 3) terminer l'étape en cours et inviter à un temps « méta » susceptible de favoriser un apprentissage dans le groupe ; 4) ne pas intervenir en faisant confiance aux capacités d'autorégulation du groupe. Il est utile aussi parfois d'évoquer avec le groupe diverses possibilités. Cela peut se réaliser dans un temps « méta » et favoriser une concertation qui fait simultanément régulation.

### 3.1.4 Décision, confiance et régulation de soi

Ces aspects nous conduisent à considérer aussi la question du *timing*. Une régulation doit parfois être réalisée immédiatement, sinon elle perd de son sens ; par exemple s'il s'agit de réfléchir avec le groupe à la formulation d'une question qui a pu être jugeante. D'autres fois,

il est préférable d'attendre le moment d'une transition à une nouvelle étape pour clarifier quelque chose ou faire une régulation anticipatrice.

Il est clair que dans l'instant même, il peut être difficile d'effectuer tout ce travail d'évaluation. La tendance à agir et à prendre la première idée qui vient à l'esprit peut être forte. Nous constatons qu'elle n'est pas toujours bénéfique, surtout si nous suivons un schéma prédéterminé ou que nous agissons de manière trop réactive. Une régulation directe sur un aspect (par exemple sur la formulation d'une hypothèse par un participant qui donne simultanément un conseil déguisé) peut à un moment donné provoquer un blocage dans un groupe qui est encore peu en confiance pour s'exprimer. Il peut s'avérer aussi utile de savoir ne pas intervenir immédiatement que de savoir intervenir. Être à l'écoute du groupe, s'imprégner du champ des possibles, être attentif autant aux facteurs de risque qu'aux ressources présentes est un travail exigeant, qui nécessite un apprentissage, mais qui est extrêmement porteur. Cela nourrit notre capacité à la fois d'intuition et de réflexion et nous permet d'accroître la qualité de nos décisions, c'est-à-dire l'équilibrage des processus d'APP avec une économie d'action.

Cela renvoie également à des aspects de confiance :

- a) confiance dans le groupe : Dans quelle mesure est-il possible de compter sur les ressources des participants ? Quels apprentissages de l'APP ont-ils déjà réalisés ? Quelle évolution le groupe a-t-il fait dans sa dynamique ?
- b) confiance en soi : Quel degré de sécurité est-ce que je vis ? Quels inconforts est-ce que je ressens ? Quelles compétences est-ce que je sais que je peux mobiliser ? Quelle conscience ai-je de moi-même et de mes tendances dans l'animation ?
- c) confiance dans notre relation et notre capacité de régulation commune : Quelles expériences avons-nous de régulations déjà vécues ? Quelle communication avons-nous ? Quelles capacités à métacommuniquer ?

Ces éléments peuvent être mis en perspective par ailleurs avec un autre aspect concernant l'animateur : la connaissance et la régulation de soi, de ses propres, émotions, pensées, tendances. Pour animer confortablement, nous devons trouver un équilibre personnel, nous sentir en sécurité, prendre en compte nos propres besoins... en même temps que ceux du groupe. Mais simultanément, pour intervenir de manière appropriée, en lien avec ce qui se passe effectivement dans le collectif, il importe que cette sécurité soit d'abord intérieure et qu'elle ne repose pas sur une vision et une animation rigides.

### **3.1.5 Des actions variées et ajustées**

Si l'analyse et l'évaluation gagnent à être développées de manière large, les réponses, en termes d'actions de régulation, doivent l'être aussi. Nous cherchons à optimiser notre intervention en considérant les caractéristiques (avantages et inconvénients) des différentes formes de régulation possibles (voir à ce propos les indications simplifiées présentées dans le

tableau 1 ci-après). Selon le moment, il peut être inopportun par exemple d'interrompre la dynamique de production du groupe par une régulation trop explicite ; un mot, une mise en valeur d'un élément positif peut être plus approprié. Le temps à disposition influence le choix qui sera fait (entre les options qui peuvent être plus ou moins chronophages). Nous tenons compte aussi de la lourdeur que peuvent engendrer des interventions répétées du même type. Par exemple un rappel continu du cadre, des objectifs, des consignes, tout au long de chaque étape, ralentit le processus et conduit l'animateur à prendre très souvent la parole ; un résumé de ceux-ci mis à disposition des participants peut simplifier le tout.

<i>Régulation</i>	<i>Quelques caractéristiques</i>
- anticipatrice	travaille en amont, donne des repères aux participants,...
- rétroactive	identifie une difficulté... pour y remédier,...
- continue	soutient en continu, par petites touches légères,...
- par l'animateur	donne de la sécurité, ne favorise pas l'autonomie,...
- avec/par les participants	coresponsabilise, charge les participants, ...
- directe	rapide, va droit au but,...
- indirecte	plus long, mobiliser les ressources des participants,...
- explicite	reconnaît le besoin de régulation, peut être formateur,...
- implicite	discret, léger, peut être inscrit dans une autre action,...
- micro régulation	pour des aspects ponctuels, intervention brève,...
- méso régulation	importance intermédiaire, utile de clarifier un processus,...
- macro régulation	aspects importants, nécessite une démarche et du temps,...
- temps « méta »	développe la réflexivité, effets parfois incertains,...
- ciblée sur une dimension	focalise sur un besoin bien identifié, va à l'essentiel,...
- large (multi-dimensions)	ouvre sur une réflexion d'ensemble, permet un bilan,...
- autorégulations	s'appuie sur les ressources et l'intelligence collectives,...

*Tableau 1. Exemples de quelques caractéristiques de différentes formes de régulations*

Il s'agit de veiller à un dosage optimal. Ceci est particulièrement important pour les temps « méta » dans le cours de l'APP : ils doivent être ni trop longs ni trop nombreux, afin que les participants ne perdent pas le fil du processus (voir Thiébaud & Bichsel, 2019). Il importe également de parvenir à une cohérence entre différents paramètres impliqués dans des actions de régulation ajustées. Par exemple, s'il apparaît nécessaire de considérer les besoins d'un participant qui manque de confiance et de progresser lentement dans l'analyse pour l'aider à s'impliquer, il peut être aussi essentiel de tenir compte du fait que d'autres participants ont des attentes différentes ou que le temps disponible est réduit. En faisant preuve de créativité et en s'appuyant sur les ressources du groupe, il peut être imaginé de modifier le déroulement de l'APP, ou de proposer un travail en duos, ou encore d'inviter les participants à un temps « méta » en individuel, etc. Les dimensions évoquées dans la partie 2.8. étant toutes en interaction, chacune d'elle peut potentiellement être mobilisée utilement dans une régulation.

Dans la mesure du possible, nous varions énormément les formes, en favorisant les complémentarités et synergies entre différentes régulations (anticipatrices, rétroactives et en ajustements continus ; directes et indirectes, mobilisant plus ou moins les ressources des participants, etc.). Nous procédons aussi par petits pas, pour observer les évolutions : Quels effets ont les microrégulations ? Suffisent-elles à l'équilibre des processus ? D'autres éléments apparaissent-ils qu'il s'agit de prendre en compte ?

### 3.2. Vers le développement des capacités d'autorégulation du groupe

L'observation et l'appréciation des besoins de régulation constitue un de nos pôles d'attention en tant qu'animateur. Dans notre pratique, nous portons une égale attention à un autre pôle qui concerne la mobilisation des ressources des participants. L'équilibre d'un groupe est une dynamique extrêmement complexe et il est difficile de l'assurer efficacement seul. Nous avons déjà évoqué les contributions possibles des participants et les microrégulations en continu qui renforcent le climat, la communication, le travail au diapason, etc. Dans cette optique, nous pouvons les renforcer par notre animation. Par exemple, nous faisons en sorte d'explicitier, par petites touches, ce qui peut servir à l'APP et selon les cas, nous ouvrons le dialogue à ce propos. Lorsque nous établissons des règles de manière anticipatrice, nous tendons à impliquer les participants dans une concertation, qui permet d'identifier et de reconnaître les besoins dans le groupe et de conscientiser ce qui se fait. De même dans les temps « méta », lorsque nous invitons les participants à partager leurs vécus, nous veillons à ce que de tels bilans et la réflexivité développée puissent être utiles aux processus de groupe et aux apprentissages collectifs (voir Thiébaud, 2018 ; Thiébaud et Vacher, 2018).

Nous constatons, au fil de l'évolution d'un groupe d'APP, que ces pratiques favorisent le développement de capacités d'autorégulation du groupe. Ces capacités sont stimulées encore par d'autres moyens. Ainsi, nous proposons des modalités de travail qui responsabilisent les participants. Par exemple dans une circulation coréglée de la parole (qui ne nécessite la plupart du temps pas notre intervention, d'autant que les groupes que nous animons comprennent rarement davantage que huit personnes). Ou dans le choix concerté des processus d'analyse (en proposant de les faire varier tout en prenant en compte la demande de l'exposant).

Nous privilégions aussi ce qui est susceptible de construire un sens partagé de l'analyse de pratique entre les participants (dans les temps « méta » comme dans les bilans de l'expérience vécue ou dans les retours lors d'une séance ultérieure). En effet, nous observons que plus l'APP prend sens pour tous les participants, plus les autorégulations deviennent fréquentes et productives. Celles-ci deviennent aussi plus faciles à mesure que la réflexivité et l'intelligence collective croissent dans le groupe (voir Thiébaud, 2018). Les participants élaborent plus aisément des ajustements à la fois parce qu'ils comprennent mieux l'APP, parce qu'ils ont davantage de recul (« méta ») sur les processus vécus et parce que leurs communications sont plus riches.

Les bénéfiques sont appréciés, d'une part au niveau de la fluidité et de la souplesse gagnée, d'autre part en ce qui concerne la qualité des analyses. Notre rôle en tant qu'animateur se modifie en partie. Pour prendre une analogie, c'est comme passer d'une circulation routière réglée par des feux lumineux à une circulation coréglée par les automobilistes dans un rond-point. Il s'agit ainsi de plus en plus d'aménager les conditions d'un rond-point favorisant cette capacité dans le groupe. Dans cette perspective, notre attention en tant qu'animateur, en regard des aspects de régulation, se porte autant sur le développement de ces potentialités d'autorégulation du collectif que sur des interventions servant l'équilibration des processus (requis en particulier pour des régulations de type plus macro). Il s'agit d'une évolution progressive. Elle est propre à chaque groupe. Si elle ne peut pas être décidée, elle peut être stimulée et accompagnée. Dans notre expérience, cela nécessite notamment, en tant qu'animateur, de développer de la confiance, de rester en position « méta » et de s'impliquer pour travailler avec les potentiels du groupe.

#### 4. En guise de conclusion

*« Quand on retire tout ce qu'on a dit  
Il reste  
Tout ce qu'on n'a pas dit. »*

Philippe Geluck

A partir de notre pratique et de nos observations, nous avons cherché à présenter la variété des formes de régulation et la complexité des processus à l'œuvre. Mobiliser les régulations appropriées à chaque moment requiert plusieurs capacités : travailler à favoriser des équilibres complexes et toujours provisoires ; se questionner sans cesse, ce qui signifie être soi-même à chaque instant prêt à se mettre en mouvement ; rechercher les potentialités d'évolution perceptibles avec et pour le groupe ; développer (en la régulant selon besoin) une relation de collaboration entre animateur et participants propice à ce travail permanent. Cela s'apparente à une capacité d'équilibrisme, que rappelle l'image du jongleur citée en début de texte.

Ces questions sont peu étudiées. Il est à souhaiter qu'elles puissent être documentées ; que diverses pratiques de régulation dans des groupes utilisant d'autres approches dans des contextes différents puissent être décrites et analysées ; et que des regards croisés soient élaborés sur le sujet.

Par ailleurs, nous constatons, dans les formations à l'animation et dans les supervisions, que les questions concernant les régulations reviennent fréquemment dans les préoccupations exprimées par les apprenants. Ils sont confrontés à la complexité des paramètres à prendre en compte. Occupés à assurer le déroulement de l'APP, ils rencontrent des difficultés pour observer, analyser et évaluer l'ensemble des processus présents. Un apprentissage en lien avec les dimensions que nous avons évoquées et un entraînement à l'observation et à la méta

réflexion apparaissent essentiels pour développer les capacités d'animation. Afin d'être à même non seulement d'assurer le cadre de l'APP et la sécurité des participants mais encore de favoriser des régulations qui valorisent les riches potentialités de l'analyse de pratiques en groupe.

## Références bibliographiques

- Allenbach, M. (2017). Construction d'une démarche d'analyse de pratiques au sein d'une organisation. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp 133-145. <http://www.analysedepratique.org/?p=2455>.
- Amado, G. et Guittet, A. (2009). *Dynamique des communications dans les groupes*. Armand Colin.
- Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (2013). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Ardoino, J., Berger, G., et Université de Paris 8 (Eds.). (1989). *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes : le cas des universités*. Andsha : Matrice.
- Delhez, R. (2009). « Fonctions », « pôles », « dimensions » dans les groupes restreints : une mise au point. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. No 83 (3), pp 99-110. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2009-3-page-99.htm>.
- Grégoire, E. (2014). Le cadre de l'analyse de pratique. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 2, pp 11-19. <http://www.analysedepratique.org/?p=1046>.
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin.
- Marc, E. et Picard, D. (2006). *L'école de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines*. Paris : Retz.
- Palmade, G. (1959). Psychologie sociale III : groupes. *Bulletin de psychologie*, 12 (6-9), pp 347-351.
- Piaget, J. (1967). *Biologie et connaissance*. Paris : Gallimard.
- Rebetez, F. (2014). Le rôle de l'animateur sur le climat socio-affectif comme condition d'apprentissage lors d'une APP. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, pp 42-53. <http://www.analysedepratique.org/?p=1383>.
- Rebetez, F. et Thiébaud (2015). *Régulation d'un groupe. Quatre démarches de régulation*. Ronéotypé.
- Thiébaud, M. (2018). Intelligence collective et analyse de pratiques en groupe : six dynamiques mobilisées. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 13, pp 18-38. <http://www.analysedepratique.org/?p=3048>.

- Thiébaud, M. (coord.) (2017). Mettre en place et démarrer un groupe d'analyse de pratiques professionnelles. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 10, 165 pages. <http://www.analysedepratique.org/?p=2461>.
- Thiébaud, M. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? Retour sur les formations et l'expérience développées en Suisse. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 5, pp 31-47. <http://www.analysedepratique.org/?p=1681>.
- Thiébaud, M. (2013). Multiples bénéfices de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe : quels éléments clés les favorisent ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, pp 61-72. <http://www.analysedepratique.org/?p=54>.
- Thiébaud, M. (2012). *Animation, facilitation, accompagnement des différentes dimensions dans les processus de groupe*. Ronéotypé.
- Thiébaud, M. (2001). Groupes d'analyse de pratiques professionnelles. Présentation résumée. <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-analyse-de-pratiques-presentation-resumee.pdf>.
- Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2019). Temps « méta » dans les groupes d'analyse de pratiques. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 14, pp 97-111. <http://www.analysedepratique.org/?p=3190>.
- Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2015). *Faciliter la coopération au sein de groupes et d'équipes professionnelles*. Communication présentée à la Biennale de l'éducation au CNAM à Paris. <http://www.cooperer.org/wp-content/uploads/faciliter-cooperation-thiebaud-bichsel.pdf>.
- Thiébaud, M. et Robo, P. (2014). Comment aborde-t-on dans l'APP la question de la tendance à demander / donner des solutions, savoirs d'expert ou conseils ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 2, pp 74-90. <http://www.analysedepratique.org/?p=993>.
- Thiébaud, M. et Vacher, Y. (coord.) (2018). Dynamiques d'intelligence collective au sein des groupes d'APP. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 13, 101 pages. <http://www.analysedepratique.org/?p=3038>.
- Vacher, Y. (2014). Phase méta en APP... quels contenus, quelles fonctions ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, pp 23-34. <http://www.analysedepratique.org/?p=1379>.
- Vial, M. (Ed.). (2001). *Se former pour évaluer : se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles : De Boeck.
- Watzlawick, P. et Helmick, J. (1979). *Une logique de la communication*. Paris : Le livre de poche.