



## **Entrer dans l'art de la facilitation avec des bases solides**

**Pour faciliter l'émergence d'un monde nouveau !**

**PETIT MANUEL DU  
FACILITATEUR EN HERBE**

15-17 juillet 2015

# PREFACE

## L'appel

La période que nous vivons est complexe et nous invite à revisiter nos façons de voir et de nous organiser.

Pour trouver de nouvelles solutions aux défis auxquels nous sommes confrontés, il nous faut ralentir, explorer des terrains inconnus, et travailler ensemble.

Il est temps d'adopter une posture positive, inclusive et engagée, de favoriser une logique d'innovation et de solidarité, et de laisser derrière-nous celle de la compétition.

Avec la facilitation, vous êtes invités à franchir un nouveau pas.

Camille et Héloïse

# Table des matières

<b>PREFACE</b> .....	<b>2</b>
L'appel .....	2
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
A propos de ce manuel .....	4
Faciliter .....	4
<b>1 / CONCEPTION</b> .....	<b>6</b>
a. Cadrage .....	6
b. Design .....	7
c. Focus sur la notion d'intelligence collective .....	10
<b>2 / FACILITATION</b> .....	<b>12</b>
a. Les actions du facilitateur .....	12
b. La posture du facilitateur.....	13
c. Les outils du facilitateur .....	15
<b>3 / RECOLTE</b> .....	<b>19</b>
a. Finalité .....	19
b. Format .....	20
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>21</b>
Une ambition commune.....	21
Se changer pour changer le monde.....	21
Pour aller plus loin .....	22

# INTRODUCTION

## A propos de ce manuel

*Dans ce manuel, il est possible de substituer au mot rencontre, le mot réunion, projet, événement, séminaire, formation, cours, cérémonie ...*

Ce manuel s'adresse à toute personne qui souhaite faciliter l'émergence d'un monde nouveau, dans son organisation, chez ses clients, dans sa vie.

Il a pour but de présenter les informations essentielles qui permettent de comprendre et de pratiquer la facilitation. Il a été écrit avec la volonté et l'espoir que le nombre de personnes professionnelles et compétentes au service du bien commun grandisse grâce à sa diffusion.

- Poser l'essentiel et le rendre accessible
- Faire avec ce qui est, et ce que nous avons à portée de main
- Mettre la pratique de la facilitation au service de la vie et de la planète.

## Faciliter

### Définition

Faciliter une réunion ou une rencontre, c'est la rendre simple, agréable et utile, pour toutes les personnes présentes.

Certains facilitateurs portent en eux une intention plus grande, celle du bien commun, du développement durable et du bonheur quotidien partagé. Ils cherchent alors à rendre possible l'expression du plus haut potentiel qu'ils perçoivent dans cette perspective, tout au long du processus de facilitation.

### Un processus en trois temps

Le processus de facilitation repose sur 3 temps qui se chevauchent : la conception (1), la facilitation proprement dite (2), et la récolte (3).

Phase	1. Concevoir	2. Faciliter	3. Récolter
Finalité	Comprendre l'intention de la rencontre, percevoir son contexte, et proposer un déroulé adapté	Faire vivre une rencontre simple, agréable et utile, au service de l'intention posée et des participants	Garder une trace de ce qui se passe et de ce qui s'est passé et soutenir la suite
Actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadrer</li> <li>- Inviter</li> <li>- Définir un déroulé</li> <li>- Organiser la logistique</li> <li>- (Se) Préparer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir les participants</li> <li>- Etre présent et disponible</li> <li>- Donner des consignes simples et claires</li> <li>- Répondre aux questions</li> <li>- Contenir le timing élégamment</li> <li>- Superviser la récolte</li> <li>- Etre garant du processus</li> <li>- Accueillir l'inattendu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capturer et rendre visible ce qui se passe et ce qui s'est passé</li> <li>- Collecter, analyser, synthétiser</li> <li>- Partager</li> <li>- Faire le bilan et le retour sur expérience de la rencontre</li> <li>- Permettre la suite</li> </ul>
Résultats attendus	Clarté et sens Vision partagée Equipe solidaire	Partages, réalisations, apprentissages Expression du potentiel	Intégration, ancrage Réflexion, prise de conscience Apprentissage, évolution

Alors que la phase de facilitation est la partie visible du processus, elle ne représente que 20% du temps de travail du facilitateur. 80% du travail du facilitateur consiste à préparer la rencontre, à la concevoir. La récolte est une phase essentielle et négligée du processus. Elle compte pour 20% du travail du facilitateur et s'ajoute au 100% généralement prévus.

### A quoi sert la facilitation ?

Les entreprises, les associations, la fonction publique et la société civile font appel à des facilitateurs pour les aider à organiser leurs rencontres importantes. L'intérêt de la facilitation est d'autant plus visible que le nombre de participants est élevé. Cette pratique peut néanmoins se mettre au service de n'importe quelle rencontre.

La facilitation est un chemin qui permet, en un temps limité :

- le partage de connaissances et d'expériences
- la compréhension réciproque et partagée
- la prise de décisions éclairée
- l'émergence de nouvelles idées
- la découverte et l'élaboration de solutions concrètes
- la planification et la réalisation d'actions sages et intégrées

La facilitation favorise :

- la construction de projets
- la recherche de nouvelles solutions
- l'évolution de cadres de vie

De manière parfois implicite, la facilitation favorise également :

- la connaissance et l'acceptation de soi
- la relation, la solidarité et l'accueil de la différence
- le développement et l'acquisition de compétences
- l'évolution des comportements et de la posture
- un élargissement de perspective et un éveil de conscience

Une rencontre facilitée est une expérience unique pour les personnes qui y participent. Elle favorise leur responsabilité, leur autonomie et leur engagement, et parfois l'expression de leur plein potentiel.

Celui qui fait appel à des facilitateurs :

- croit que la force du collectif est supérieure à la somme de celles des individus
- donne aux participants le pouvoir de faire évoluer leur réalité et de participer à la prise de décisions.

# 1 / CONCEPTION

La phase de conception inclut le cadrage et le design de l'action de facilitation. Elle représente 80% de l'activité du facilitateur.

## a. Cadrage

### Trois paramètres essentiels

Les données de cadrage délimitent l'action de facilitation. Ils permettent d'avoir une vision d'ensemble sur la rencontre.

Le cadrage consiste à explorer et préciser les trois paramètres essentiels de la rencontre : son intention, le nombre et le profil des participants et l'espace-temps disponible.

<p><b>1. L'intention</b> - Pourquoi ? Pour quoi ?</p> <p><b>Intention</b> Quelle est l'intention de cette rencontre en une phrase ?</p> <p><b>Objectifs</b> Quels sont les objectifs concrets qui permettront de dire que la rencontre est réussie? Quelles sont les récoltes attendues? Imaginez que la rencontre est passée et que votre rêve s'est réalisé, que s'est-il passé concrètement ?</p>	<p><b>2. Les participants</b> - Avec et pour qui ? Qui d'autre ?</p> <p><b>Nombre</b> Combien de personnes vont participer ?</p> <p><b>Profils</b> Qui sont les participants ? Quels sont leurs besoins et leurs attentes ? Leurs rêves ? Quelle est leur perspective ? Quelles sont leurs relations actuelles ?</p>
<p><b>4. Le design</b> - Quoi ? Comment ?</p> <p><b>Paramètres contraints</b> Quelles sont les informations que j'ai reçues et qui impactent le déroulé de la rencontre (informations à partager, limites posées...) ?</p> <p><b>Déroulé</b> Cf. section suivante Quel flot ? Quelles activités ? Comment va-t-on les faire vivre ? Quelle visibilité du fil conducteur ? Quelle énergie ?</p>	<p><b>3. L'espace-temps</b> - Où et quand ?</p> <p><b>Temps</b> A quelle date va avoir lieu la rencontre ? Quels sont les horaires ? De combien de temps dispose-t-on ?</p> <p><b>Espace</b> Où va avoir lieu la rencontre ? Comment est l'espace ? Comment le mettre au service de l'intention posée ?</p>

Pendant le temps de cadrage, des données d'entrée ou paramètres contraints peuvent émerger. Ce sont des informations qu'il faudra prendre en compte par la suite et parfois partager pendant la rencontre.

Une fois le cadrage réalisé, l'équipe d'organisation a tous les éléments en main pour élaborer une invitation invitante et l'envoyer aux participants.

- Lors de la phase de cadrage, le praticien collecte des informations, cherche à comprendre le contexte et à faire équipe avec ses partenaires (commanditaires, clients, participants, collègues). Il chemine du bruit -> à l'information -> à la connaissance -> à l'essence, pour avoir une vision claire sur la rencontre et avancer avec confiance et confort.
- Solliciter les participants en amont pour connaître leurs besoins, leurs attentes et leurs rêves est une démarche à forte valeur ajoutée.
- Un cadrage clair et partagé est essentiel pour la réussite d'une action de facilitation.

*Lors de la phase de cadrage, le facilitateur a l'opportunité d'ouvrir la perspective en posant des questions audacieuses. En effet, il existe un chemin gagnant-gagnant-gagnant, inclusif de toutes les parties prenantes, durable, conciliant les dimensions économique, écologique et sociale à court, moyen et long-terme, et invitant au bonheur quotidien partagé.  
Le facilitateur engagé invitera ses partenaires à chercher ce chemin avec lui.*

La deuxième étape de la conception consiste à élaborer le design de la rencontre.

## b. Design

### Définition

Le design est la vision détaillée de la rencontre. Il comprend le déroulé de la rencontre, la configuration des lieux, le matériel prévu et le format des récoltes attendues.

Le déroulé comprend deux types d'éléments. Des éléments incontournables, essentiels à la facilitation de n'importe quelle rencontre. Et des éléments sur mesure qui dépendent de l'intention et des objectifs posés pour la rencontre.

### Les éléments incontournables

Les éléments incontournables posent la structure type d'une rencontre facilitée.

Activité	Remarques
<b>Préparation de la salle et accueil des participants</b>	
<b>Temps d'ouverture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Mot de bienvenue</b></li> <li>● <b>Partage de l'intention de la rencontre</b> Inclut le partage des paramètres contraints.</li> <li>● <b>Annonce de l'agenda et des éléments logistiques</b> L'agenda pose le déroulé de la rencontre et ses limites temporelles.</li> <li>● <b>Principes de fonctionnement</b> Le facilitateur attire l'attention des participants sur 3 à 5 comportements qui sont clés pour la réussite de la rencontre.</li> <li>● <b>Temps d'inclusion des participants</b> Ce temps a pour but de favoriser la présence des participants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le temps d'ouverture se fait souvent en cercle, et son centre est signalé par un objet. Ex : une feuille sur laquelle est rédigée l'intention de la rencontre.</li> <li>- Pendant le temps d'inclusion, les participants peuvent être invités à partager leur prénom, leur ressenti présent, l'intention qu'ils portent et les attentes qu'ils ont pour la rencontre.</li> </ul>
<b>Activités et pauses</b>	- Les activités visent la réalisation des objectifs.
<b>Temps de clôture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Remerciements</b> Ce temps de remerciement peut être l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été réalisé pendant la rencontre.</li> <li>● <b>Temps de déclusion des participants</b> Ce temps a pour but de favoriser la liberté d'esprit des participants suite à la rencontre. Ils peuvent être invités à partager comment ils se sentent, ce qu'ils ont appris, leur prochain pas.</li> <li>● <b>Annonce des prochaines étapes</b> Parmi les actions à mener suite à une rencontre, on trouve par exemple la rédaction d'un compte rendu, le partage d'informations, ou la prise de date pour une autre rencontre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La clôture met fin au temps dédié à la rencontre. Elle permet de valoriser le travail effectué, de déposer les éléments en suspend et d'ouvrir la fenêtre pour la suite.</li> <li>- Il est important de ne pas sauter cette étape car elle donne un caractère complet à la rencontre.</li> </ul>

Les temps de questions de clarification, de pause et de respiration favorisent la présence des participants à la rencontre, ainsi que leur adhésion et leur contribution au processus. Pauses physiologiques, moments de ralentissement, de digestion et de remise en mouvement sont donc les bienvenus. Une belle journée n'est ni lâche ni en sur-intensité.

### Focus sur les principes de fonctionnement

Pendant le temps d'ouverture, le facilitateur peut attirer l'attention des participants sur 3 à 5 comportements qui sont clés pour la réussite de la rencontre. Il invite ainsi les participants à vivre en cohérence avec ces principes pendant la rencontre.

Parmi les principes les plus appelés, on retrouve :

- **La présence**
  - Ecouter, recevoir, accueillir.
  - Parler, donner, contribuer.
  - Observer - être présent à soi, aux autres et à l'environnement.
  - Spontanéité et sincérité - s'autoriser à exprimer qui l'on est, ce que l'on pense et ressent vraiment.
- **La bienveillance**
  - Etre en posture d'ouverture, de curiosité et de non jugement, vis-à-vis de soi et des autres. S'attendre à être surpris.
  - Observer nos réactions et les accueillir. Respirer avant de parler ou d'intervenir, pour ouvrir un espace de communication bienveillante.
- **L'équivalence**
  - Dans une rencontre facilitée, la parole de chacun a la même valeur. Chacun est porteur d'un potentiel unique et inconnu. "There is a leader in every chair".
  - Personne n'a raison a priori. Chacun peut avoir un point de vue différent.
  - Ce principe se traduit souvent concrètement dans une distribution équilibrée du temps de parole / de contribution.
- **La souveraineté**
  - Chaque personne est libre et responsable de ses paroles, comportements et actions.
  - Elle a la charge de son propre bien-être, est invitée à prendre soin d'elle et à chercher à s'inclure.
  - Pour cela elle doit être consciente de ce qui se passe en elle et agir en fonction.
  - Elle peut exprimer qui elle est, ce qu'elle pense et ressent. Elle peut demander de l'aide, avoir besoin de faire une pause ou manifester un point de vue contradictoire avec l'ensemble des autres personnes présentes. Elle peut aussi décider de se mettre à l'écart avant de s'inclure à nouveau.

*"Basculer doucement dans une gentillesse ordinaire avec soi-même"*

*Lorsque je ne me sens pas faire partie du groupe, j'ai envie de me mettre à l'écart, je peux être en colère. La question que je suis invité-e à me poser est : Que puis-je partager ou demander maintenant pour me sentir mieux, me sentir entendu, écouté et me réinclure ?"*

- **La co-responsabilité**

- Chaque personne, équivalente et souveraine, est co-responsable de ce qui se déroule là où elle est présente.
- Elle ne décharge pas sa responsabilité sur les autres.
- Elle est invitée à être force de proposition lorsque la situation ne lui convient pas, ou lorsqu'elle ressent que la situation ne convient pas à une ou plusieurs personnes.
- Chacun est invité à être "gardien du nous".

Pour faciliter l'émergence d'un monde nouveau, un autre principe peut être appelé :

- **L'authenticité**

- Oser être pleinement soi-même, en accueillant ce que l'on pense et ressent, en le partageant. En le manifestant de façon spontanée.
- Parler de son expérience directe, au "je", en évitant les généralités.
- Se découvrir, dire des choses importantes sur soi. Permettre la remise en cause de croyances et la transformation intérieure.
- L'authenticité contribue à la profondeur des échanges et à leur impact durable.

Les principes qui ne sont pas posés et explicités par le facilitateur pendant la rencontre ne peuvent pas être considérés comme acquis ou tacites. Seul ce qui est dit et manifesté devant tous lors de la rencontre constitue le cadre de référence du groupe.

*Exemples de questions qui peuvent aider le cheminement :*

- *Doit-on parler de ce qui marche ou de ce qui ne marche pas ?*
- *S'agit-il d'une question complexe pour laquelle aucune solution n'a encore été trouvée ?*
- *L'émergence de solutions nécessite-t-elle le partage d'informations ou de connaissances en amont ?*
- *Quel état d'esprit et quelle ambiance semblent propices à l'exercice à réaliser ?*

### **Les éléments sur mesure**

Comment passe-t-on des paramètres de cadrage au déroulé sur mesure ? Comment choisit-on les activités qui vont permettre de cheminer dans l'intention et d'atteindre les objectifs posés ?

Le processus, qui permet de choisir les éléments sur-mesure de la rencontre, dépend de la pratique, de la sensibilité et de la personnalité du ou des facilitateurs. Nous vous proposons ci-dessous 5 étapes qui peuvent vous aider à déterminer le déroulé d'une rencontre :

1. **Partir des éléments concrets formalisés** : intention, thème et objectifs posés, invitation envoyée
2. **Laisser émerger de façon intuitive les outils, dynamiques et récoltes** qui semblent faire sens pour la rencontre pour vous (exemple : le world-café, partir du je pour aller au nous, gérer la différence de relation entre certains groupes)
3. **Assembler les différents éléments**, les agencer, voir ce qu'il manque et ce qui est redondant. Le but ici est de valider les activités et outils retenus, et de décider de la chronologie et du timing global. Simplicité, cohérence et fluidité sont en ligne de mire.
4. **Rentrer dans le détail des différentes activités**. Prendre en compte les éléments incontournables du design, les données d'espace et de temps, et les paramètres contraints identifiés. Définir ensuite le timing de chaque activité, les questions à poser,

et décider de la disposition de la salle. Enfin, déterminer le matériel à apporter, incluant les supports de récolte.

**5. Valider le déroulé** avec les partenaires et les engager.

- Il faut faire attention à prendre en compte ce qui a été communiqué aux participants en amont de la rencontre, et respecter le programme implicite annoncé. Si des changements sont réalisés par rapport à ce qui a été annoncé, il faut en partager la raison lors de la rencontre, faute de quoi des résistances et frustrations inutiles pourraient émerger.

Avant de passer à la deuxième phase du processus de facilitation, prenons le temps de nous arrêter sur la notion d'intelligence collective et ce que nous en dit Jean-François Noubel.

### c. Focus sur la notion d'intelligence collective

#### La notion d'intelligence collective

La notion d'intelligence collective, à un premier niveau, peut être décrite de la façon suivante :

- Imaginez-vous des personnes en cercle
- une question posée au centre sur un sujet
- chacun à tour de rôle partage ce qu'il sait et ressent sur le sujet, en parlant au centre, pas à une autre personne,
- une fois le tour de cercle fini, tout le monde sait ce que chacun sait
- à partir de là des idées et solutions plus intégrées et sages peuvent émerger.

#### Les formes d'intelligence collective

Jean-François Noubel différencie plusieurs formes d'intelligence collective :

**1. Des formes d'intelligence collective externes**

- L'intelligence collective en essaim (ex. bancs de poissons)
- L'intelligence collective originelle (petit groupe autonome et adaptable, ex. un groupe de musique)
- L'intelligence collective pyramidale (ex. multinationales)
- L'intelligence collective holomidale (ex. la ville de burning man et ses 48 000 habitants)

**2. Des formes d'intelligence collective internes**

En chacun de nous la société se perpétue. Ce sont les « architectures invisibles » parmi lesquelles on compte :

- la monnaie
- l'ontologie (à travers le langage)
- les codes sociaux (la place du corps, du silence...)
- la nourriture
- la doxa (les croyances)

### Les principes d'intelligence collective

Six principes ouvrent l'espace à l'intelligence collective d'après les recherches de Jean-François Noubel :

- Le silence (des temps de respiration)
- Écouter le centre ([re-]sentir le nous)
- Parler au centre (le monde du « et » de l'aperspectivisme)
- Se faire offrir la parole (ne pas la prendre, on « offre » notre parole)
- Parler de son expérience directe (au « je »)
- Chacun peut inviter le silence

---

Dans le processus de facilitation, la phase qui suit celle d'élaboration du design est celle de "facilitation pure". Entre les deux, le facilitateur se prépare, et l'équipe d'organisation s'occupe de la partie logistique.

## 2 / FACILITATION

La facilitation proprement dite couvre tout ce qui est réalisé lors de la rencontre. Elle inclut l'accueil, la logistique et les récoltes intermédiaires et représente 20% de l'activité du facilitateur.

La facilitation est caractérisée par son contenu (les actions réalisées par le facilitateur) et par sa forme (la posture du facilitateur).

La facilitation se met au service de l'intention de la rencontre et s'adapte à l'énergie du lieu et des personnes présentes.

Elle favorise l'expression du plus haut potentiel présent.

La facilitation est une danse et un art, la recherche permanente d'un équilibre.

### a. Les actions du facilitateur

Ce que le facilitateur doit faire concrètement.

#### En amont de la rencontre

Il doit se préparer et notamment :

- s'imaginer à la place des participants
- s'attendre à l'inattendu

#### Lors de la rencontre

Il doit :

- être présent et disponible
- donner des consignes simples et claires
- répondre aux questions qui le concernent
- (con)tenir le timing élégamment
- superviser la récolte
- être garant du processus
- accueillir l'inattendu

#### Après la rencontre

Il doit :

- rappeler l'importance de la récolte et de sa mise à disposition auprès des participants
- réaliser un bilan ou retour sur expérience avec ses partenaires

*De façon réduite, le facilitateur est souvent considéré comme étant le garant du processus et du cadre de la rencontre.*

*Il n'est pas toujours responsable du contenu et ne sait pas à l'avance ce qui va émerger... sinon son rôle n'a pas lieu d'être.*

## b. La posture du facilitateur

La posture du facilitateur renvoie à son attitude. Elle a un impact important sur le déroulé de la rencontre, car elle influence la posture des participants.

### Le facilitateur incarne et invite

- **La confiance**
  - Le facilitateur manifeste ancrage, ouverture et accueil. Il facilite l'inclusion.
  - Il a confiance en lui, dans les autres, le cadre et le processus.
  - Il pose un cadre sécuritaire, propice à l'échange et à l'émergence de l'inconnu.
  - Il se prépare à faire face calmement à toute situation inattendue (arrivées tardives, retraits, agressions verbales...). Lorsqu'une situation conflictuelle émerge, le facilitateur gère généralement le cadre, pas le conflit. Il ne prend pas partie et invite la parole bienveillante adressée au centre, le dialogue, le droit à des opinions différentes, la compréhension réciproque, l'apprentissage. Il peut inviter la prise de recul, le calme et le questionnement.
- **La clarté**
  - Utiliser une terminologie aussi simple et accessible que possible.
  - Donner des consignes brèves.
  - Annoncer le timing en amont.
  - Partager les informations en temps utile.
  - Clarifier les rôles attendus.
- **La conscience**
  - Conscience du champ. Attention portée à lui-même, aux participants, à l'espace et à ce qui se passe.
  - Conscience qu'il ne sait et ne perçoit pas tout. Prise en compte des retours des personnes présentes.
  - Conscience qu'il peut exister un écart entre ce qu'il veut véhiculer et ce qui est perçu de lui.
  - Conscience de l'importance des mots et de leur signification variable selon les personnes et cultures.
  - Conscience des différences qui existent entre les personnes, même si elles ne sont ni manifestées ni perçues.
  - Conscience que les personnes présentes sont les bonnes, que ce qui se passe est ce qui devait arriver. Le facilitateur n'a pas d'attente. Il est dans une position d'accueil.
  - Conscience que ce temps de rencontre est, pour lui et les personnes présentes, à la fois une opportunité unique et une responsabilité. Le facilitateur peut chercher à ouvrir l'espace pour le plus haut potentiel présent.

*“Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin”*

- **La co-responsabilité**
  - Le facilitateur encourage la contribution de tous. Il invite la parole de ceux qui se taisent, limite celle de ceux qui prennent trop de place, et permet l’expression de la différence, indispensable à la constitution d’un collectif.
  - Il favorise l’autonomie et l’auto-organisation des participants et ne cherche pas à être indispensable. S’il tient bien son rôle, il est presque invisible.
  - Il manifeste que l’enjeu n’est pas de trouver la meilleure solution mais une solution qui fonctionne pour tous.
  - Il peut inviter les participants à être eux-mêmes facilitateurs, et à se mettre en posture de responsabilité par rapport au contenu et au processus.
- **L’apprenance**
  - La diversité est une richesse, et l’inconnu source d’apprentissage. Le facilitateur invite donc les participants à manifester et accueillir leurs différences, et à expérimenter ensemble.
  - Il invite parfois le retour sur expérience pour favoriser l’ancrage, la prise de conscience et l’évolution.
  - Le facilitateur permet des feedbacks miroirs bienveillants qui aident les participants à prendre conscience de la façon dont ils sont perçus, de manière à ce qu’ils puissent choisir ou non d’évoluer.

Pour faciliter l’émergence d’un monde nouveau :

- **L’authenticité**
  - Invitation à déposer les masques, à manifester tout son potentiel (tête, cœur, corps, esprit)
- **La transparence**
  - Le facilitateur invite le partage de l’ensemble des informations en relation avec le thème de la rencontre.
- **La relation**
  - Le facilitateur se met en relation égale avec l’ensemble des participants. Il permet la qualité de la relation entre les membres du groupe et l’élargissement de leur capacité à entrer en relation avec les personnes qui leur sont étrangères.
- **L’action**
  - Le facilitateur est présent et actif. Il souhaite que les conversations mènent à des actions qui comptent.
- **Le chemin**
  - Le facilitateur valorise l’instant présent, le chemin, autant que le but et le résultat à atteindre.

- « La qualité d’une intervention dépend de la condition intérieure de l’intervenant. »
- Un facilitateur peut être à la fois facilitateur du groupe et participant. Il en est alors hôte. Cette posture demande de la pratique, et ne pose pas de problème tant qu’elle est affichée et claire pour les participants.
- Travailler avec d’autres facilitateurs demande plus de capacité d’adaptation et amène généralement un plus grand confort avant et pendant la rencontre (ouverture plus grande, moins de questions de légitimité, captation de plus d’informations...).

### Pour aller plus loin

Vidéos (en anglais) sur le rôle de l’hôte et sur la perception du champ.

*«The most important leadership capacity in this century is : Holding space – being there, being with, staying with and holding space for something that is wanting to happen and to arrive at its own schedule ; physical space, digital space, social environment ; putting your intention into the service of the emerging whole »*

*Otto Scharmer*

## c. Les outils du facilitateur

### Quels sont les vôtres ?

Il existe de nombreux outils que le facilitateur peut mobiliser pour construire et faciliter une rencontre de façon pertinente.

Sans en être forcément conscient, vous connaissez déjà beaucoup d’outils et de concepts, que vous avez acquis et développés au cours de votre vie (pendant vos études, vos expériences personnelles et professionnelles, pendant votre formation continue). Ainsi, avant d’acquérir de nouveaux outils pour compléter votre palette, nous vous invitons à lister ceux que vous connaissez et que vous appréciez particulièrement. Vous pourriez avoir envie de les revisiter pour les mettre au service des rencontres que vous allez faciliter.

### Catégories et exemples d’outils

Nous avons regroupé ci-dessous les outils, les plus utilisés aujourd’hui par des facilitateurs, au sein de plusieurs catégories, selon leur finalité et leur format. Ces catégories ne sont ni exhaustives ni exclusives les unes des autres. Nous vous invitons à enrichir et modifier cette liste pour la faire vôtre.

### Les grilles de lecture structurantes

- Les 4 postures de vie
- Les 4 niveaux d'écoute
- Les 6 chapeaux
- Le modèle Cynefin
- Le PEMS
- Le MBTI
- La CNV
- Les 10 principes de conduite de réunions qui comptent
- Les 3 paramètres du développement durable
- L'apprentissage en triple boucle

### Les processus

- La théorie U
- L'apprentissage par l'expérimentation
- L'apprentissage par l'action
- L'apprentissage par la contemplation
- L'exploration appréciative
- Les deux voies de développement du leadership

### Les pratiques réflexives et introspectives

- Le journaling
- Le story-telling
- La marche empathique
- Le cercle miroir
- Les questions puissantes

### Les pratiques d'ancrage personnel

- Le silence
- La méditation
- L'aïkido
- Le life purpose

### Les pratiques conversationnelles collaboratives

- L'objet de parole
- Le cercle
- Le world café
- Le forum-ouvert
- Le pro-action café
- La co-conception de projet

### Les pratiques créatives structurées

- Le brainstorming
- Le design thinking

### Les pratiques intuitives d'émergence

- L'improvisation
- Le rêve réalisé
- Le prototypage
- Le tableau de visualisation

### Les supports passifs inspirants

- L'invitation
- Les images
- Les citations et métaphores
- Les textes et livres
- Les chansons
- Les vidéos et films
- Les témoignages et conférences

### Les pratiques artistiques corporelles

- Le dessin
- La danse
- La musique
- Le chant
- La poésie
- La peinture

### Le matériel d'élaboration, de construction

- Le papier, les journaux
- Les légos
- La pâte à modeler

### Les pratiques de facilitation visuelle

- L'agenda dessiné
- La matrice de participation
- La carte heuristique
- La prise de note visuelle en temps réel
- Les canevas de récolte
- Les compte-rendus vivants
- Les nuages de mots

### Les jeux

- Le jeu de rôle
- Le marshmallow challenge
- Le barna
- Les questions provocantes
- Le jeu du tao

### Autres

- Les brises glace
- La cuisine
- Les constellations systémiques

Vous pouvez trouver des descriptions de ces différents outils en faisant des recherches sur internet.

### Transformer un outil en pratique de facilitation

Concrètement, comment vos outils, vos pratiques et concepts de prédilection peuvent-ils devenir des pratiques de facilitation ? Comment les mettre au service des rencontres que vous organisez ?

Voici un processus qui peut vous permettre de transformer un outil de prédilection en pratique de facilitation :

1. vous êtes invités à explorer cet outil, cette pratique ou ce concept et à identifier son potentiel,
2. vous imaginez ensuite comment le faire vivre de façon expérientielle pour qu'il soit utile à votre rencontre et au service de l'apprentissage des participants.

#### *Prenons un exemple concret, le silence*

Vous aimez le silence. Et vous avez envie de le mettre au service des rencontres que vous organisez.

1. D'abord vous pouvez vous poser et réfléchir : A quoi sert le silence ?

A faire le vide, à ralentir, à se reposer, à observer ses pensées, à être en introspection. Le silence contraste avec la parole. Il amène de la profondeur, permet l'arrêt et la prise de recul.

2. Ensuite vous vous demandez : Quand est-il intéressant d'utiliser le silence ?

Lorsque beaucoup d'informations ont été partagées et qu'il faut les digérer, lorsque l'énergie est trop haute par rapport à la qualité d'écoute requise, lorsque qu'il faut donner du temps à chacun pour poser ses pensées avant de pouvoir les partager ensuite.

Vous savez aussi que le silence peut être un espace inhabituel pour certaines personnes. Vous pourrez donc introduire facilement des courts temps de silence pendant une rencontre, de quelques secondes à une dizaine de minutes. Au-delà, vous savez que ce temps peut mettre mal à l'aise les personnes qui y sont peu habituées.

---

La dernière phase du processus de facilitation est celle de récolte. Elle commence pendant la rencontre et se termine généralement après la rencontre.

## 3 / RECOLTE

### a. Finalité

#### Récolter

Récolter c'est capter et rendre visible ce qui se passe et ce qui s'est passé pendant la rencontre. Formaliser, garder une trace, constituer une mémoire collective, qui pourra être la matière source de prochaines étapes.

Il y a deux types de récoltes : des récoltes intermédiaires qui sont réalisées au cours de la rencontre, et une récolte finale qui est réalisée dans la foulée de la rencontre et qui la clôt formellement.

Les récoltes doivent être envisagées dès la phase de conception, en même temps que les objectifs. Des supports dédiés peuvent dès lors être prévus pour les faciliter (cf. outils de facilitation visuelle).

#### Un concept à dimensions multiples

De nombreux axes éclairent la consistance et la profondeur d'une récolte. La récolte peut être :

- individuelle / et / collective
- personnelle / et / commune
- attribuée / et / auto-organisée
- anticipée / et / émergente
- de contenu (connaissance) / et / de vécu (expérience)
- brute (relevé d'idées, de citations) / et / retraitée (analyse, synthèse)
- opérationnelle / et / sous forme de graine
- délimitée / et / à impact durable
- perçue / et / inattendue

#### Préparer la récolte

Voici quelques questions qui permettent de préparer la récolte :

- En amont de la rencontre
  - La récolte pour qui, pour quel usage, sous quelle forme ?
- Pendant la rencontre
  - Qu'est-ce que vous avez observé, remarqué ?
  - Qu'est-ce qui vous paraît essentiel dans cette rencontre et que l'on devrait capturer ?
  - Qu'a-t-on appris ? Qu'y a-t-il de nouveau ici ? Où en sommes-nous ? Quelle est la prochaine étape ?

*“La qualité du champ détermine la qualité de la récolte”*

*Otto Scharmer*

## b. Format

Si les compte-rendus classiques comme les mémos sont possibles, il est intéressant de leur donner un format qui allie mots et visuels car les images facilitent l'appropriation et l'ancrage.

### Récolte finale

Une récolte finale est généralement constituée de 1 à 3 parties :

- **Récolte fixe détaillée**, qui redonne un accès brut à toute la matière captée
  - Notes, images, photos, vidéos, musiques...
- **Récolte fixe de synthèse**, qui attire l'attention sur ce qui peut être considéré comme l'essence commune de la rencontre
  - Style article de journal avec utilisation de logiciels tels que Powerpoint, Publisher et Pages
- **Récolte évolutive de travail**, qui permet le prolongement des échanges, la mise en commun et le travail collectif
  - Création d'une page facebook, d'une mailing list, d'un dossier partagé, d'un wiki, d'un blog...

Un récolte complète contient aussi bien des éléments de contenu (notes, idées, actions, projets) que d'expérience (photos, vidéos, témoignages, histoire, chorégraphie, scénette de théâtre).

### Supports pour les récoltes intermédiaires

En complément des pratiques de facilitation visuelle mentionnées dans la partie outils, on retrouve tous les supports qui permettent la capture brute de données et d'informations et notamment :

- Le papier (post-its, feuilles A6, A5, A4, paperboard)
- Le matériel électronique (téléphones, appareils photos, caméras, ordinateurs)
- Le matériel temporaire (tableaux noirs ou vélédas)

- Les personnes qui réalisent la récolte ont un impact sur sa forme et son contenu.
- La (supervision de la) récolte représente 20% de l'activité du facilitateur. Elle est souvent négligée, alors qu'elle a un rôle essentiel pour la durabilité de l'action de facilitation et son impact à long-terme. Superviser (ou réaliser) la récolte est un gage de professionnalisme. La perte de connaissance engendrée par sa non capture est dommageable.

# CONCLUSION

## Une ambition commune

### Faciliter l'émergence d'un monde nouveau

*« Ouvrir son regard et faire évoluer ses pratiques pour changer le monde. »*

Quel est le monde nouveau dont vous rêvez ? Quel est le premier pas que vous pouvez faire aujourd'hui, à partir de là où vous êtes, pour aller dans cette direction ? Quels sont vos paramètres contraints ?

Le champ des possibles est immense. Aujourd'hui la plupart des solutions dont nous avons besoin existent déjà. Il s'agit donc plus d'apprendre à poser les bonnes questions, à aller chercher les solutions et à les mettre en lumière, que d'en créer de nouvelles.

### Mise en garde

Faites attention à ne pas ouvrir des espaces qui vont se refermer après la rencontre, et à ne pas faire appel au participatif lorsque les résultats sont déjà connus.

### Des questions inspirantes

- Quelles rencontres pouvons-nous ouvrir pour que les personnes se rencontrent autour de conversations et d'actions qui servent à la fois les individus et le collectif ?
- Comment pouvons-nous inviter chacun à être acteur de sa vie, de la vie ?

## Se changer pour changer le monde

### Une présence et des actions qui comptent

Où que vous soyez, votre présence, votre posture et vos actions ont un impact sur ce qui se passe. Nous pouvons commencer à changer le monde en étant présent à nous même et à notre propre vie. Chaque rencontre compte et peut être la source d'une nouvelle histoire.

### Pratiquer et apprendre

Pour développer votre capacité à concevoir, faciliter et récolter des rencontres qui comptent, le meilleur chemin est la pratique. Une posture de confiance, d'humilité et d'expérimentation contribuera à rendre ce chemin léger et joyeux.

Si nous nous donnons l'autorisation d'être nous-même et d'expérimenter -de rater et de réussir-, nous ouvrons un chemin d'apprentissage et de connaissance de soi pour nous et pour les autres.

*« Chaque rencontre est unique car elle est inscrite dans un temps, un lieu, des personnes, une énergie. »*

*Elle est à la fois une opportunité et une responsabilité. »*

« Ayons l'ambition  
d'ouvrir des  
rencontres vivantes  
et  
transformatrices »

## Pour aller plus loin

### Une communauté de pratique

De nombreuses personnes sont en chemin et peuvent devenir des alliés et des amis pour nous. Trouvez une communauté de pratique dans laquelle vous vous sentez accueilli, dans laquelle vous pouvez contribuer, expérimenter et apprendre. Apprenez à solliciter de l'aide et à en offrir. Ainsi vous ne serez jamais seul et vous donnerez l'opportunité à d'autres de contribuer.

Parmi les communautés de pratique présentes sur le domaine de la facilitation et de l'action engagée en France, on peut citer l'Art of Hosting (AoH France) et le mouvement Colibris pour la Terre et l'Humanisme.

### Un livre

Et si vous voulez approfondir votre pratique de la facilitation, voici un livre qui pourrait vous inspirer vous aussi : « *Don't just do something, stand there - Ten Principles for Leading Meetings that Matter* » de Marvin Weisbord et Sandra Janoff... Il est en anglais.

---

**Se mettre au service du bien commun -  
et permettre la manifestation des potentiels.**