

LA FACILITATION

« La facilitation, c'est l'art d'accompagner une réunion de personnes - ou un processus avec plusieurs réunions- pour assurer une ambiance saine pour communiquer, permettre l'expression des idées de chacun et du groupe, prendre des décisions et atteindre les objectifs pour lesquels elle est organisée ».

Dans quels cas est-il judicieux de faire appel à un facilitateur (ou une facilitatrice) ?

- ⇒ Un séminaire d'entreprise
- ⇒ Une assemblée générale
- ⇒ Une concertation / un forum
- ⇒ Une réunion de service
- ⇒ Une conférence téléphonique
- ⇒ Un atelier ou groupe de travail
- ⇒ Un cycle de réunions de projet

Dans tout événement où des personnes souhaitent avancer ensemble, dans la réflexion, les liens et les actions, vers des objectifs.



Quelques exemples vécus :

- Forum ouvert « culture et développement durable »
- Ateliers thématiques lors d'un forum « sécurité industrielle et ville durable »
- Réunion « revue de Direction du système de management »
- Conférence téléphonique pour choisir les prochains projets d'une association

Qu'apporte un facilitateur dans une rencontre de personnes? Que fait-il ?

De la **sécurité** : il pose un cadre et des règles dont il est le gardien. Il prend garde à déceler toute prise de pouvoir consciente ou inconsciente inopportun.

De l'**équité** : il s'assure que le cadre est validé par les participants. Il ouvre des espaces d'expression pour que chacun puisse participer s'il le souhaite.

De la **liberté** : en étant garant du respect du cadre, en régulant les échanges, le facilitateur permet aux participants d'être focalisés sur le contenu de la rencontre en étant libres de toute contrainte organisationnelle.

De la **créativité** : il propose des espaces d'échanges en utilisant des processus qui permettent à des idées individuelles et collectives d'émerger.

De l'**efficacité** : il est centré sur l'objectif de la rencontre et met ses compétences à son service. Il utilise des processus qui permettent logiquement et naturellement de l'atteindre.

De la **confiance en soi** : le cadre posé permet à chacun de se recentrer vers ce qu'il a en lui, pour pouvoir l'exprimer s'il le trouve judicieux.

De la **confiance dans le groupe** : il permet au groupe de prendre confiance en ses propres capacités (régulation, efficacité, prises de décisions...).

Quels sont les effets et les bénéfices de la facilitation ?

Résultats factuels rendus possibles par la facilitation :

- La rencontre se déroule en respectant le **timing** prévu
- Les personnes qui souhaitent **s'exprimer** peuvent le faire
- Les discussions sont recentrées sur les **objectifs** de la rencontre
- Les moments de **pause** sont ajustés en fonction du rythme de la rencontre
- Un **plan d'actions** est établi à la fin de la rencontre
- Chacun repart avec une idée plus claire du sujet et des éléments utilisables pour la suite
- Les non-dits et les différends entre les participants sont exprimés

Résultats courants intangibles (sous forme de réactions et ressentis) :

- Le **climat** de la rencontre est paisible et sain
- Personne ne « prend le pouvoir » pendant les échanges
- L'**intelligence collective** s'exprime : le groupe trouve des solutions inédites
- Des impressions de **clarté, d'efficacité et de simplicité** se dégagent
- Un sentiment de **liberté** et de **sécurité** est ressenti



Dans quels cas est-il déconseillé de faire appel à un facilitateur ?

- Quand les résultats d'une rencontre sont déjà décidés avant la rencontre (« réunion factice ») ;
- Quand les participants sont absolument contre et fermés à essayer (ils ne rentreront pas dans les échanges, ce n'est pas le bon moment de tenter) ;
- Pour une réunion ou rencontre sans objectif particulier (rare).

Quels sont les autres métiers / postures similaires à la facilitation ?

- Le coaching de groupe ou d'équipe
- La modération
- La médiation



Les éléments caractéristiques de la facilitation

Le facilitateur ou la facilitatrice veille sur le processus et les objectifs, indépendamment des résultats, qui appartiennent au groupe.

Il ou elle ne prend pas part au contenu des discussions (si ce n'est pour répéter ou clarifier).
 Il ou elle accompagne le groupe à ce qu'il soit le plus autonome possible.
 Il ou elle croit à l'intelligence collective.
 Il ou elle donne des feedbacks factuels au groupe.
 Il ou elle joue comme un miroir, challengeant ou soutenant le groupe suivant les cas.

Le cadre de liberté et de sécurité.

Il est assuré via :

- des **aspects logistiques** clairs (quelles sont les plages horaires, qui gère les repas...) ;
- des "**règles du jeu**" explicitées (comment on prend la parole, quelles sont les phases de travail prévues, qu'est -ce qui fait que l'on peut sortir de ce qui est prévu et comment on se donne le droit de le faire, quel est l'état d'esprit de la rencontre...) ;
- une **régulation** en lien avec le cadre (recadrer si quelqu'un enfreint les règles, encourager à utiliser toutes les possibilités permises) ;
- la **gestion du temps**.

L'ingénierie des processus.

Le facilitateur utilise des **processus** (= enchainements logiques de questions, de phases de travail), qui permettent d'accompagner le groupe de personnes vers l'atteinte des objectifs généraux. Les processus sont préparés en amont d'une facilitation, souvent avec les commanditaires.

Ils peuvent être aussi décidés, modifiés, inventés en direct en fonction de ce qui arrive dans le moment présent. Les objectifs d'une réunion peuvent évoluer en fonction d'événements extérieurs, de prises de consciences individuelles ou du groupe, du temps qu'il reste...

Exemple de processus global type : 0/ lien de qualité entre les personnes y compris le facilitateur ou la facilitatrice ; 1/ tour d'ouverture ; 2/ cadre et règles ; 3/ objectifs ; 4/ Un ou des processus en fonction des objectifs, pour faciliter les cas échéant la production d'idées, les prises de décisions, la résolution de conflits,... 5/ Plan d'actions 6/ Engagements 7/ Retours sur la journée et clôture.

La posture de facilitateur.

Le "**non jugement**" du facilitateur sur le contenu de ce qui est dit permet de libérer la parole, de se sentir reconnu, et donc contribue à créer une ambiance positive entre les personnes et à aller au-delà des prises de position.

Les termes qui caractérisent cette posture sont : neutralité, impartialité, indépendance, confidentialité, bienveillance, présence (aux autres et à soi), acceptation de ce qui arrive comme quelque chose de juste, absolue distance avec le contenu, confiance dans le processus, humilité, écoute active large, intuition, réactivité, sang-froid, adaptabilité, non-jugement, rigueur dans la tenue du cadre.

Les outils du facilitateur

Des **moyens de communication** entre tous les présents, pour faciliter la compréhension de chacun. Nous parlons tous un langage différent, donc la facilitation doit assurer que tout le monde comprend ce qui est échangé. Pour cela, le facilitateur ou la facilitatrice peut faire répéter, reformuler, écrire ce qui a été dit, faire exprimer et expliciter ce qui est écrit, faire mimer ou mimer, ... Et faire dire aux présents quand ils ont des incompréhensions, pour les lever. Leur faire dire aussi quand l'incompréhension est levée.

Un support logistique qui facilite le bon déroulé du travail, en lien avec les objectifs. En lien avec une équipe logistique le cas échéant, le facilitateur ou la facilitatrice veille à ce que l'on ait ce dont on a besoin. En premier lieu : le choix du lieu de la réunion, le matériel sur place et la disposition du mobilier. C'est bien d'avoir toujours en réserve des feutres, de la patafix, du scotch, des crayons, des feuilles de paperboard...

Une réflexion approfondie sur le fond et la forme de la réunion. Notamment lors des préparations, le facilitateur ou la facilitatrice fait travailler le groupe organisateur pour qu'il clarifie ses objectifs. Il assure que les choses se font dans l'ordre (1/ où va-t-on? 2/ Comment?).

Une **régulation de l'énergie** du groupe. Pour poursuivre sur la communication, le facilitateur ou la facilitatrice est à l'affût de comment le groupe se sent. Il, elle propose des pauses, des modifications de l'ordre du jour, de l'ordre des séquences,... pour être au plus près de ce qui est écologique pour chacun et le groupe. Il ou elle alterne les séquences cerveau droit cerveau gauche, intellectuelles et physiques, vives et calmes,... Il ou elle entretient la dynamique du groupe.

Un support individuel au service du groupe. Le facilitateur ou la facilitatrice apporte son soutien aux participants qui en ont besoin et qui le font savoir verbalement ou non. Pour cela il ou elle utilise le questionnement, l'écoute, les conseils, la répétition de consignes, la mise en lien de 2 personnes,... Il ou elle est comme une voiture balai qui veille sur les retardataires, sans pour autant se mettre en posture de sauveteur...

Le facilitateur ou la facilitatrice s'appuie largement sur les participants pour réaliser tout cela. Il capte les feedbacks verbaux ou non-verbaux, il propose des ajustements, il fait s'exprimer le groupe pour que chacun prenne part aux décisions en direct. En résumé **il ou elle est au service du groupe vers les objectifs qui sont les siens**. Les objectifs bien sûr peuvent évoluer en fonction de ce qui arrive, et des fois sans que les membres du groupe s'en aperçoivent tout de suite.

Document réalisé en septembre 2013 à la suite de réflexions collectives avec 3 facilitatrices de chez Oxalis : Céline Poret, Amélie Vieux et Maïté Cordelle.

