

Denis Cristol • Cécile Joly

# L'ART DE LA FACILITATION

Un art énergétique relationnel,  
une espérance pour la démocratie

Préface de Walter Peretti

Postface de Pierre Paris



Composition : Myriam Dutheil  
Création de la couverture : Arnaud Lhermitte  
Illustration page 91 : © 123RF/Yulia Burlakova

© 2019, ESF sciences humaines

SAS Cognitia  
3, rue Geoffroy-Marie  
75009 Paris

[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN 978-2-7101-3976-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2019 ESF sciences humaines  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Remerciements



Cet ouvrage est particulièrement redevable des enseignements de Gisèle et Walter Peretti (président de l'Union Pro Qi Gong) dans leur enseignement du massage traditionnel tui na, des pratiques de qi gong, et de méditation dispensées au sein de l'école Baiyuan<sup>1</sup> dont l'ambition est de cultiver l'art de nourrir la vie.

Ce livre essaye aussi d'honorer les enseignements de maîtres en arts martiaux, en particulier le judo et le tai-chi.

Il doit beaucoup à la fréquentation et aux retours de facilitateurs expérimentés : Pierre, Pascale, Cora, Anne, Carole, Isabelle, Philippe, Bernard, dont l'exposition à la pratique est un puissant viatique.

Merci pour la relecture attentive de Bernard, d'Anne, de Françoise et de Pascale.

Cet ouvrage puise dans ses racines à la culture Coach and Team (CT) de Transformance, de la sociocratie, de Dialogue en Intelligence Collective ou de Génération Présence. Il est aussi plein de l'énergie des collègues du CNFPT, tellement nombreux qu'ils ne sauraient tous être cités. Une part des membres du Cercle APE avec qui nous avons testé de nombreuses pratiques est aussi pré-



1. <https://www.ecolebaiyuan.fr/>

sente. Les leçons apprises à SOL France résonnent à chaque page, notamment grâce aux approches de deux auteurs inspirants Peter Senge (la cinquième discipline) et Otto Scharmer (la théorie U).

Cet ouvrage est au carrefour de toutes ces influences. Une immense gratitude aux participants des ateliers et aux dirigeants qui ont encouragé et laissé se déployer ces pratiques.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Préface



*“Le tout est plus que la somme de ses parties.”*

Si l'on pose sur une table les pièces qui constituent un moteur, nous n'avons pas un moteur. Il faut les assembler les unes aux autres pour obtenir un moteur, il faut les mettre en relation, il faut les mettre dans le bon ordre et au bon endroit. Là, et là seulement, le moteur pourra fonctionner... Mais même alors il reste possible d'améliorer ce fonctionnement en rendant chaque relation optimale.

Un moteur est plus que les pièces qui le composent, il est aussi les relations qui les tiennent ensemble, autant que les réglages fins qui fluidifient leurs relations, et il est aussi le siège de la transformation d'une énergie à une autre, fonction essentielle qui est la vocation même du moteur.

L'expérience montre aisément que plus l'assemblage est grand et complexe, plus « le tout est plus que la somme de ses parties ».

Que dire alors de l'assemblage complexe des cellules qui composent un organisme vivant ? Le passage du moteur à l'organisme vivant est équivalent au passage de l'étude d'un sac de billes à celle des étoiles de la voie lactée... Le nombre de parties élémentaires explose, le nombre de fonctions aussi...

Que dire alors de l'assemblage complexe d'organismes vivants qui composent un groupe d'indivi-

du, une société ? Voilà un système complexe de systèmes complexes... un vertige fractal !

La pensée chinoise ancienne, telle qu'elle s'est développée dans le taoïsme et dans le confucianisme d'abord, puis dans le bouddhisme chan (devenu zen au Japon) et le néoconfucianisme des Song, est une pensée holiste qui met l'accent sur l'étude et l'observation des relations qui fondent tout système.

Les notions centrales de la pensée chinoise comme le taiji ou le yi jing se présentent comme des images des grandes règles qui animent les processus au sein des systèmes complexes. Autant de modèles symboliques qui s'adressent à l'intuition plus qu'à la raison, même si la raison ne leur fait pas défaut.

Les arts chinois sont, de fait, une incarnation de cette pensée. Leur étude est une étude vécue des processus qui constituent le vivant, qui constituent la vie. Ces processus s'appuient sur un concept central de la philosophie chinoise, le qi, souffle-énergie autant qu'âme dans le sens de « ce qui anime ».

À force d'observation et d'expérimentation en soi, ces processus deviennent familiers, très familiers, et finalement connaturels. Il devient dès lors aisé de les observer dans la nature autant que dans les groupes humains. J'aurais d'innombrables exemples de cela.

À commencer par le fait que, lorsque j'enseigne les systèmes complexes à mes étudiants ingénieurs, je le fais en les mettant en situation d'apprenants autonomes et je déploie mon énergie à créer le climat dans lequel ils pourront eux-mêmes se développer, plus que je ne cherche à leur transmettre

un savoir. Il en va de même pour mes étudiants en qi gong, en art martiaux ou en massage traditionnels chinois.

Mais tout cela je le fais sans y réfléchir, sans théoriser, formaliser, ce qui ressemble bien à un « art énergétique relationnel » dans le domaine de l'enseignement.

**Walter Peretti**

*Président de l'Union Pro Qi Gong – FEQGAE.  
Fondateur de l'école Baiyuan pour l'enseignement  
du qi gong et du tui na. Évangéliste des pédagogies  
actives dans la formation des ingénieurs et  
responsable des projets pour l'innovation industrielle  
à l'ESILV.*

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Sommaire



Remerciements . . . . .	3
Préface . . . . .	5
Introduction . . . . .	11

## Première partie Accueillir le souffle de la facilitation

<b>Chapitre 1</b> Apprendre ensemble pour transformer le monde . . . . .	19
<b>Chapitre 2</b> Les enjeux et les formes de la facilitation . . . . .	33
<b>Chapitre 3</b> Le triptyque énergie, intention et posture . . . . .	41

## Deuxième partie La facilitation sans intention

<b>Introduction</b> La facilitation des énergies en mouvement . . . . .	89
<b>Chapitre 4</b> Le cercle . . . . .	93

<b>Chapitre 5</b>	
La simplicité.....	101
<b>Chapitre 6</b>	
La rencontre.....	105
<b>Chapitre 7</b>	
Le flux.....	109
<b>Chapitre 8</b>	
La présence.....	117
<b>Chapitre 9</b>	
Le silence.....	125
<b>Chapitre 10</b>	
La question.....	131
<b>Chapitre 11</b>	
La vision.....	137
<b>Chapitre 12</b>	
L'influence.....	141
<b>Chapitre 13</b>	
La décision.....	147
<b>Chapitre 14</b>	
La cofacilitation.....	153
<b>Chapitre 15</b>	
L'apprentissage.....	161
Conclusion.....	169
Postface.....	177
Bibliographie et sources d'inspiration.....	185

# Introduction



Plus de 1 380 000 articles de recherche comprenant l'expression « facilitation » dans leurs titres sont repérés par le moteur de recherche Google Scholar qui fouille les bases de données. C'est dire si la facilitation est devenue un objet d'étude important en quelques années. Cette pratique participe à la « métamorphose des organisations ». La métamorphose renvoie au vivant, à l'organique, à la facilité de la nature pour s'adapter. La facilitation rend possible cette métamorphose. Faciliter, c'est « rendre simple ». Il s'agit avant tout d'une posture collective pour accompagner les grandes questions qui traversent le siècle : restauration des équilibres naturels, harmonie sociale, inclusion de tous, accueil du futur émergent. Avec la facilitation, la performance est moins un objectif impératif à atteindre que le résultat dérivé d'une pratique collective harmonieuse. Pour capter ce qui émerge d'un groupe, la facilitation nécessite une écoute de soi-même, de ses ressentis et ses intuitions. Ces ressentis qui résonnent en soi sont un reflet des signaux faibles qui se produisent dans les groupes. Ces signaux sont faits de questions, d'attitudes, de tensions, ils sont le fruit des interactions humaines. La facilitation est métissée d'accueil d'incertitudes, de la complexité, et d'énergie. Pour que la facilitation soit possible, les sens de l'altérité, de l'empathie et de la bienveillance sont appelés à grandir. Ces qualités sont à la base d'une écoute de l'autre.

Ôter une  
à une nos  
couches  
de peurs et  
de méfiances.

Elles nécessitent d'ôter une à une nos couches de peurs et de méfiances à l'égard de ce qui pourrait se passer, pour s'ouvrir à ce qui est là. La facilitation commence donc par un travail sur soi dont l'enjeu est de faire avec les personnes présentes pour que la rencontre produise des effets bénéfiques et libère l'intelligence collective. Cette posture et cette approche sont exigeantes. Elles requièrent d'apprendre à se ralentir et à se décentrer, pour faire avec ses émotions et rencontrer celles des autres, même quand les unes ou les autres sont contrariées. La réciprocité qui se noue dans cette rencontre est alors profonde, car elle intègre différents points de vue. La facilitation est formée de processus relationnels qui conduisent à apprécier l'autre pour ses différences et induit une inclusion plus forte. C'est en tant que ferment de la transformation des organisations qu'elle a un rôle spécifique à jouer. Elle prépare avec douceur le terrain à la métamorphose en cours dans notre société. En effet, il y a moins une métamorphose subite qu'une modification progressive des systèmes humains, comme les nuages dans le ciel qui se transforment imperceptiblement, sans que l'œil devine précisément comment les formes se prennent.

L'ouvrage explore une posture et des pratiques associées à la facilitation de l'intelligence collective. Il envisage la facilitation en lien avec l'énergie qui circule en soi, dans et entre les collectifs. L'énergie dont il est question est jing (corps physique), qi (souffle) et shen (esprit) évoqués dans la médecine chinoise traditionnelle sous le nom San Bao (les trois trésors). Ces points seront développés plus

tard. Ils sont centraux. La facilitation, en unissant les hommes, en réarticulant ce qui a été séparé par le taylorisme (division du travail, spécialisation à outrance), répond à un besoin d'apprendre, d'agir et d'innover ensemble. Un usage de l'énergie relationnelle sans ego libère le pouvoir d'imaginer, d'agir et de créer. Un usage de l'énergie relationnelle centrée sur soi crée des tensions, de la fatigue, voire du ressentiment. La facilitation avec une grande présence à soi et aux autres permet de vivre des aventures collectives enrichissantes et de contribuer à un développement harmonieux de projets d'apprentissages utiles à toute la société par une plus grande conscience de ce qui se passe en soi et chez les autres. Et si de la pratique naissait la conscience ? La facilitation ici présentée s'intéresse :

*Un usage  
de l'énergie  
relationnelle  
sans ego libère  
le pouvoir  
d'imaginer,  
d'agir et de  
créer.*

– **D'une part à l'attention que l'on se porte à soi-même, aux émotions dans les groupes, et à la nature.** Il y a donc une volonté de se développer en tant que personne pour que la relation au groupe permette d'agir et d'apprendre ensemble avec une place pour tous. Devenir un individu solide à part entière est la première tâche dévolue à ceux qui aspirent à faciliter. Il s'agit donc de cultiver une sûreté d'être dans l'existence qui conduit à s'accueillir soi-même avec ses fragilités, ses peurs et, le cas échéant, les partager avec les autres qui, à leur tour, voient une possibilité de s'ouvrir.

– **D'autre part à l'apprentissage de la disposition aux autres, aux événements, aux situations.** Apprendre à se disposer, physiquement, mentalement, relationnellement est un savoir-faire

indispensable quand le projet est de faciliter l'engagement libre d'un collectif.

L'ouvrage développe donc un questionnement de développement personnel indispensable à notre mise en mouvement au sein d'un collectif. Il s'inscrit dans la perspective de groupes qui se constituent et créent leurs propres dynamiques pour apprendre ensemble et pour peser sur le monde dans lequel ils évoluent. Ce sont les rencontres spontanées hors cadre professionnel ou cercles d'intervision de coachs, les cercles restauratifs dans les écoles, les groupes informels de parents, la section syndicale ou politique qui investit sa vision, l'équipe projet d'une entreprise qui souhaite explorer une voie plus agile de travail, les cercles d'études d'enseignants, d'étudiants ou de professionnels, les groupes de *codesign* qui imaginent le futur, les assemblées de créateurs d'entreprises, les groupes qui organisent des *hackathons*, libérations ou sprints d'écriture en intelligence collective, les cadres qui souhaitent vivre leur réunion de façon participative, les soignants qui dialoguent avec leurs patients, les citoyens ou membres d'associations qui s'engagent, les groupes qui pratiquent ensemble le yoga ou le qi gong : en somme, tous ceux qui ont l'intuition que l'action collective commence par apprendre à se disposer en lien avec les autres. De bout en bout, ce livre est traversé par l'intuition d'une énergie qui circule en chacun de nous et ne demande qu'à être connectée aux autres pour démultiplier la vision, l'envie de se projeter ensemble dans un futur désirable pour nos enfants, notre

L'intuition  
d'une énergie  
qui circule  
en chacun  
de nous et  
ne demande  
qu'à être  
connectée.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

démocratie et pour notre planète. Il emprunte à la médecine chinoise, au massage tui na et au qi gong l'idée de l'apprentissage de pratiques comme une voie à suivre de perfectionnement continu, jusqu'à rendre chaque relation humaine fluide et nourrissante.

**La première partie** rappelle les contextes de transformation dans lesquels la facilitation prend aujourd'hui toute sa place, à un moment de recomposition accélérée de la société. Elle spécifie les enjeux, processus, outils d'attention et de présence ainsi que la responsabilité personnelle spécifique propre à la facilitation. Elle détaille le triptyque énergie, intention et posture. Elle aspire à **accueillir le souffle de la facilitation**.

**La seconde partie** propose douze points clés de la facilitation, dont les questions et les apprentissages, point par point, s'enchaînent et viennent consolider les pratiques antérieures, jusqu'à ce que chacun trouve sa forme propre.

- Un premier ensemble de points évoque l'interconnaissance et les questions authentiques.
- Un deuxième ensemble de points creuse la question de l'abandon de la visée individuelle au profit de la consolidation de la vision collective.
- Un troisième ensemble de points explique les processus de partage des idées et la prise de décision collective.
- Un quatrième ensemble de points précise la mise en œuvre de l'action collaborative et l'apprendre ensemble.

Cette seconde partie est conçue comme un entraînement à la **facilitation sans intention**.

Le bénéfice de l'ouvrage réside dans le dialogue autour des postures, idées et pratiques pour organiser collectivement une réunion, un atelier, un séminaire, un événement ou un mouvement à visée émancipatrice. Il permet de faire face à l'impermanence des organisations humaines en utilisant leur propre flexibilité.

Gageons que l'apprentissage d'un art relationnel répond aux besoins des familles, associations, entreprises, administrations et collectifs de toutes natures qui affrontent des crises et s'engagent dans des transformations majeures en donnant à chacun une place. Cet apprentissage basé sur des principes de la médecine chinoise, comme l'approche holistique et systémique ou le non-dualisme, produit un effet d'émancipation à l'égard de cadres de pensées clivés qui séparent le vrai du faux, le juste de l'injuste, le socialement admissible ou non admissible, etc.

L'enjeu de la facilitation est d'accueillir et de préparer un monde plus généreux et plus doux en commençant par construire sa démocratie intérieure.

*L'enjeu de la facilitation est d'accueillir et de préparer un monde plus généreux et plus doux.*

En accordant plus d'attention aux processus et à la qualité des échanges, c'est tout un apprentissage de la vie démocratique qui est renforcé. C'est l'idée de vivre une rencontre dans son quartier, une réunion dans son entreprise qui fasse une place aux idées, émotions et compétences des collaborateurs, un projet avec une association qui aide à infléchir le monde, un temps dans son école qui nourrisse le dialogue et instaure la confiance.

Première partie

**Accueillir le souffle  
de la facilitation**



EXEMPLAIRE DE LECTURE

## Chapitre 1

# Apprendre ensemble pour transformer le monde



**Trois approches permettent d'appréhender l'altérité.** Certains voient dans la facilitation une variante à l'animation de groupe. Il convient de situer cette approche déjà ancienne. L'animation, la facilitation et le *hosting* sont trois approches mobilisées pour développer l'intelligence collective au service de l'harmonisation d'un groupe, d'une équipe, d'une communauté ou de la société. Elles sont souvent confondues. Ces trois approches nourrissent et restaurent les relations entre les personnes, mais à chacune sont associées des pratiques d'écoute, d'interrelation et des techniques d'émergence de questions, de création de liens, de compétences d'action ou de projet. Il ne s'agit pas de les hiérarchiser mais de repérer comment elles se combinent, car les liens sociaux imbriquent toujours les groupes, les équipes, les communautés ou la société dans son ensemble. Ces trois approches sont aussi porteuses d'un pouvoir d'expression de soi. Elles engagent des formes de présence, d'altérité et de réflexivité dans l'organisation de réunion, séminaire ou événement. Elles mobilisent chacune à leur façon le corps, le cœur et l'esprit.

## La différence entre facilitation, animation et *hosting*

**L'animation est un soin relationnel apporté au groupe.** L'animation est basée sur la dynamique de groupe telle que décrite par Kurt Lewin.

Elle vise l'atteinte d'objectifs de production ou d'apprentissage. Elle s'appuie sur des approches de la régulation des comportements dans un cadre fixé, de la participation à un espace commun et à un accroissement individuel et collectif du pouvoir d'agir. Les techniques d'animation puisent dans une boîte à outils très riche combinant apports de la psychosociologie, de la psychanalyse, de la psychologie ou de la philosophie, voire, avec l'irruption du numérique, des technologies des sciences de l'information et de la communication. Les techniques d'animation font aussi une place à l'engagement du corps et de l'énergie de l'animateur dans la relation. L'animation nourrit les besoins sociaux : d'être inclus dans un groupe, d'être reconnu, de pouvoir contribuer dans un climat de confiance. L'animation permet la motivation, la découverte, l'apprentissage et le passage à l'acte. L'écoute d'un groupe se centre sur l'ici et maintenant. C'est l'écoute active d'un microsystème humain façonné d'affects, de désirs, de sentiments, d'émotions, mais aussi de

L'écoute  
d'un groupe se  
centre sur l'ici  
et maintenant.

jeux de rôles et d'ego. L'animation s'intéresse à l'autre, à ses centres d'intérêt et à ses différences. Pour faire progresser chacun, l'animation s'appuie aussi sur la réflexivité. Elle opère par évaluation d'écart entre objectifs souhaités et résultats atteints. Ce temps de retour sur ce que produit le