



**HAL**  
open science

## Introduction

Hervé Brédif

► **To cite this version:**

Hervé Brédif. Introduction. Hervé Brédif, Ambroise de Montbel. Facilitations stratégiques: refonder l'action en commun dans les organisations et les territoires, Presses Universitaires du Septentrion, pp.11-25, 2019, Espaces politiques, 978-2-7574-2469-8. hal-02156778

**HAL Id: hal-02156778**

**<https://hal.science/hal-02156778>**

Submitted on 17 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Table des matières

---

Introduction.....	11
<i>Hervé Brédif</i>	

### Partie 1. Gestion des risques

Introduction.....	
-------------------	--

Vivre après Tchernobyl : pour une prise en charge multi-échelles de la contamination radioactive. Le projet Ethos en Biélorussie .....	
<i>Vincent Pupin</i>	

Témoignage de Gilles Hériard-Dubreuil.....	
--	--

Témoignage de Valentyna Burbelo.....	
--------------------------------------	--

Préparer les organisations, les filières agro-alimentaires et les territoires à l'éventualité d'une contamination radiologique durable. Une nouvelle dynamique d'acteurs <i>via</i> les programmes Farming et Euranos .....	
<i>Thomas Jullien</i>	

Témoignage d'Alain Dassonville.....	
-------------------------------------	--

Le littoral viassois face aux risques : retrouver le chemin de la résilience territoriale .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<i>Marie Weis</i>	

Que faire face à une pollution qui durera plusieurs siècles ? De la gestion de crise de la chlordécone par l'État à l'émergence d'une stratégie partagée de développement durable de la qualité de vie .....	
<i>Stéphane Baudé, Élise Levinson, Ambroise de Montbel ..Erreur ! Signet non défini.</i>	

## Partie 2. Pilotage de la qualité

Introduction.....

L'amélioration de la qualité de service à la direction départementale de l'Agriculture et de la Forêt des Landes. Une démarche innovante associant gestion patrimoniale de la qualité et management par la qualité

*Gilles Barouch*

Concilier accueil, protection et valorisation d'un site naturel sous forte pression : vers un projet partagé pour l'étang du Gol (île de La Réunion).....

*Pomme Sturm*

Objectif Écophyto 2018 : Midi-Pyrénées prend le défi à bras-le-corps .....

*Marianne Redon*

Témoignage de Bruno Lion.....

Un nouveau souffle pour les politiques publiques relatives à la biodiversité. Les enseignements stimulants d'une recherche-action conduite sur le plateau de Millevaches .....

*Marc Valenzisi*

Témoignage de Jacques Sturm .....**Erreur ! Signet non défini.**

## Partie 3. Projets de territoire

Introduction.....

Un territoire rural ordinaire et une coopérative agricole reprennent leur destin en main. Depuis vingt ans s'élabore une autre forme de développement en Ségala-Limargue .....

*Didier Christin, Guillaume Dhérissard*

Témoignage de Dominique Olivier .....

La facilitation au service du développement durable co-construit des vallées d'Ossau, d'Aspe et de Barétous : l'Institution patrimoniale du Haut-Béarn .....

*Didier Hervé*

Assurer la durabilité d'un espace agricole proche de Paris. Dix ans de facilitation pour qu'un territoire se constitue autour de la plaine de Versailles .....

*Marie de Naurois*

Témoignage de Xavier Laureau .....

Témoignage de Pierre Barrau.....**Erreur ! Signet non défini.**

Transformer la pluralité des atouts en ambition fédératrice : la Haute-Bigorre en quête d'un projet stratégique.....  
*Hervé Brédif*

Témoignage de Franck Bocher.....

### **Perspectives. Entretien avec Henry Ollagnon**

La qualité du vivant, fruit d'une convivialité créatrice.....  
*Henry Ollagnon*

Conclusion.....  
*Ambroise de Montbel*

Les auteurs de cet ouvrage.....

Table des sigles et abréviations.....

Table des illustrations.....

Bibliographie en lien avec la *facilitation stratégique*.....

Remerciements.....**Erreur ! Signet non défini.**



## Introduction

---

Hervé Brédif

Face à la gravité des problèmes et à l'éminence des enjeux, responsables et décideurs voudraient agir avec force : déjouer les pronostics défaitistes, engager des réformes de fond, trouver des solutions pérennes. Ils peuvent avoir la volonté et la détermination nécessaires ; ils font pourtant l'expérience de difficultés inouïes, de résistances opiniâtres, de blocages inattendus, d'une inertie à toute épreuve. À première vue, le problème leur paraissait simple à résoudre ou le projet suffisamment abouti pour emporter l'assentiment général ; et voici que dix porte-parole plus intransigeants les uns que les autres se lèvent pour défendre avec vigueur les intérêts et les préoccupations de personnes qui refusent catégoriquement la solution ou le projet envisagés, mettent en cause leurs fondamentaux, conspuent sans vergogne leur caractère partisan, ainsi que leurs insuffisances structurelles.

Faut-il se rendre à l'évidence et considérer que, par essence, les sociétés humaines préfèrent, et de loin, la confrontation à la coopération ? Qu'elles s'avèrent relativement inaptes à faire cause commune pour porter des enjeux majeurs ? Doit-on se résigner, en somme, au diagnostic posé par James Lovelock, père de l'hypothèse Gaïa ? « Pris individuellement, nous sommes peut-être intelligents, mais en tant que collectivités sociales, nous nous comportons avec grossièreté et ignorance. Je crois que la cause de notre incapacité à vivre en harmonie les uns avec les autres et avec la terre vient de cette disparité – le fossé entre les possibilités d'action des collectifs humains et la chétive intelligence qui dirige cette action ». À la suite de Lovelock et après tant de commentateurs, convient-il de désespérer de ce que « l'action collective », ainsi qu'on la nomme habituellement, semble si peu aller de soi ?

Les auteurs de cet ouvrage ouvrent une autre perspective. Sur la base de leurs propres travaux et interventions cliniques, ils estiment en effet que, pour une situation donnée, la capacité des acteurs à réfléchir ensemble et à interagir positivement peut se retrouver contrariée, inhibée, voire neutralisée par des paramètres inhérents à la situation elle-même. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer : le nombre élevé de dimensions et d'enjeux ; l'exubérance des interdépendances, avérées et potentielles ; la multiplicité des rapports au monde et des logiques d'actions ; la variété des échelles de responsabilité ; l'éclatement des sphères de décision ; la coexistence de formes d'intelligence et de modes d'engagement fondamentalement différents... Ces paramètres sont susceptibles de générer une complexité telle que les acteurs ne parviennent plus à s'entendre sur l'essentiel et à reconnaître l'existence d'intérêts communs ; les différences, les désaccords et les peurs réciproques les submergent ; en conséquence, toute décision devient beaucoup plus malaisée et toute prise d'initiative s'avère des plus risquées. De telles configurations revêtent assurément des apparences variables. Elles n'en sont pas moins reconnaissables à certains signes extérieurs : situation bloquée ; incapacité d'agir ; manque de projet fédérateur ; conflit plus ou moins ouvert et déclaré ; absence de véritable lieu de rencontre et d'échange ; enlisement des projets ; désintérêt apparent ou faible mobilisation de nombreux acteurs ; défiance généralisée ; perte de confiance en l'avenir, atonie et sentiment décliniste...

Beaucoup d'ouvrages dénoncent et analysent les blocages, les jeux pervers et les stratégies absurdes. Celui-ci s'emploie plutôt à montrer, en s'appuyant sur un ensemble diversifié de cas concrets, qu'il est possible, y compris dans des situations considérées comme inextricables ou désespérées, de retrouver des marges de manœuvre et une issue favorable.

## **Pourquoi parler de facilitation stratégique ?**

Les démarches de facilitation stratégique exposées dans cet ouvrage présentent une filiation certaine avec les travaux et réflexions conduits par Henry Ollagnon autour de la gestion patrimoniale. Plusieurs interventions ici relatées ont d'ailleurs été conçues et supervisées par Henry Ollagnon lui-même. En outre, une majorité des auteurs a suivi les enseignements de la

spécialité « Gestion du vivant et stratégies patrimoniales » dispensée à AgroParisTech, de 1992 à 2011<sup>1</sup>.

Henry Ollagnon a toujours eu à cœur d'apporter des réponses concrètes et modernes à des problèmes d'action contemporains. Cependant, si l'expression même de « facilitation stratégique » apparaît parfois dans ses écrits<sup>2</sup>, c'est suite aux réflexions collégiales d'un groupe de praticiens<sup>3</sup> de l'audit patrimonial qu'elle va s'affirmer et recouvrir une réalité spécifique. Par la suite, plusieurs travaux académiques vont continuer d'en travailler le concept et le contenu<sup>4</sup>.

À la différence de la gestion patrimoniale qui constitue un système de pensée et une théorie de l'action extrêmement larges et ouverts s'intéressant en particulier aux conditions et moyens d'une prise en charge dans la durée de la nature et du vivant, la facilitation stratégique se concentre sur les métiers et les pratiques inspirés par l'approche patrimoniale. De ce fait, elle s'emploie à mieux en définir les contours et les savoir-faire, et à les féconder au contact d'autres courants, d'autres sensibilités et d'autres praxis.

Bien qu'elle ambitionne également de contribuer à rénover la démocratie, la facilitation stratégique dont il est question dans cet ouvrage ne doit pas être confondue avec la médiation, la concertation ou la participation (entendue au sens de la démocratie dite participative).

---

<sup>1</sup> Henry Ollagnon a été responsable de la chaire GVSP à AgroParisTech. À compter de 2012, les enseignements relatifs à la gestion patrimoniale sont intégrés pour partie dans le Master Science politique, écologie et stratégie (SPES) d'AgroParisTech.

<sup>2</sup> Notamment à deux reprises dans sa thèse d'État : Ollagnon, H., 1998. *Approche patrimoniale de la gestion de la qualité : une application à la nature et au vivant. Pour une écologie de l'action*. Thèse pour le doctorat d'État en sciences économiques, Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, tomes I et II, 556 p.

<sup>3</sup> À partir de fin 2003 et pendant près de deux ans, un groupe composé de neuf personnes (Didier Christin, Marie de Franssu, Didier Hervé, Thomas Jullien, Ambroise de Montbel, Sylvestre Parmentier, Vincent Pupin, Marc Valenzisi, Hervé Brédif) s'est réuni régulièrement pour tenter de définir ce qui le caractérisait, dans ses pratiques et ses métiers.

<sup>4</sup> Brédif, H., 2004. *Le vivant, les hommes et le territoire. Essai de biogéopolitique*. Thèse de doctorat, Paris, Institut national agronomique Paris-Grignon, 821 p.  
\_Brédif, H., 2016. *Réaliser la Terre. Du contrat territorial comme levier de prise en charge de la qualité du vivant*. Habilitation à diriger des recherches, Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 528 p.  
\_Élise Levinson, É., 2014. *La facilitation stratégique au service de la gestion du vivant : définition, objectifs, savoir-faire et savoir-être du facilitateur externe*. Thèse de doctorat, Paris, AgroParisTech, Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement, 762 p.

La médiation a généralement pour objet principal la résolution d'un conflit entre un nombre limité de parties, souvent deux. Concertation et participation sont à replacer dans un contexte de contestation croissante de la démocratie représentative, de ses résultats et de ses possibilités, face à l'émergence d'enjeux complexes, notamment environnementaux ; elles ont pour préoccupation première de permettre à d'autres acteurs que les habituels représentants patentés d'influer sur les grands choix de société. Elles ambitionnent de peser dans les orientations collectives, en diversifiant les acteurs susceptibles de prendre part à la définition des projets et à la prise de décision finale. Elles souhaitent notamment corriger les asymétries de pouvoir et de rapports de force entre porteurs d'enjeux économiques et porteurs d'enjeux environnementaux, sanitaires et socioculturels, dont les intérêts et les revendications ne reçoivent pas automatiquement la considération qu'ils méritent<sup>5</sup>.

La facilitation stratégique se distingue de ces autres approches, qu'il convient assurément de poursuivre et d'approfondir, par trois grandes caractéristiques au moins :

- Elle opère tout d'abord en contexte résolument multiacteurs, là où la variété des personnes concernées, la diversité de leurs intérêts préférentiels et de leurs logiques d'action ne peut se réduire *in fine* à quelques positions aisément discernables, somme toute assez simples à circonscrire.
- Participation et concertation ont généralement pour enjeu suprême, pas toujours explicitement reconnu d'ailleurs, de parvenir à un compromis ou à un consensus, qui aboutira à la définition de règles, de principes et de limites à respecter, applicables à tous. Aussi misent-elles principalement sur de nouvelles manières de « décider ensemble », susceptibles d'aboutir à la production de normes collectives – le terme collectif (qui se retrouve dans « action collective ») dit bien que le groupe humain est envisagé comme « un tout » (un collectif), dont on cherche à modifier les règles de fonctionnement, globalement. Or, c'est moins le « décider ensemble » que « l'agir ensemble » que poursuit la facilitation stratégique. Agir ensemble ou coagir afin que sur

---

<sup>5</sup> Sur ce sujet, voir notamment : Bourg D., Whiteside K., 2010. *Vers une démocratie écologique. Le citoyen, le savant et le politique*, Paris, Éditions du Seuil et La République des Idées, 112 p. ; Blatrix C., 2009. La démocratie participative en représentation, *Sociétés contemporaines*, 74, 97-119.

des enjeux d'intérêt commun, chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice, à sa manière, à sa mesure et selon ses propres souhaits et moyens, avec la légitimité qui est la sienne, qu'il soit acteur public, privé ou associatif. Cela suppose de mettre au jour l'existence d'un espace d'intérêt commun aux différents acteurs, avant de réunir les conditions pour que chacun ait envie de l'investir de manière favorable et motivée. En ce sens, « action collective » et « action en commun » n'ont pas les mêmes finalités ni les mêmes exigences ; et il importe de les distinguer nettement, afin de réellement favoriser leurs complémentarités et leurs synergies positives.

- La facilitation stratégique n'apporte pas à proprement parler de « solution », entendue comme une réponse définitive à un problème, faisant de surcroît principalement appel à des dispositifs techniques, et souvent conçue par des experts attirés. Elle s'emploie plutôt à redonner à une communauté humaine la capacité de surmonter elle-même les difficultés ou les impasses auxquelles elle se trouve confrontée à un moment donné, en puisant dans ses propres ressources. Fondamentalement, elle vise à identifier et à réunir les conditions et les moyens susceptibles d'instaurer ou de remettre en mouvement des processus de prise en charge d'un problème ou d'un projet complexe par la communauté des acteurs effectivement concernée<sup>6</sup>. Elle constitue donc davantage une réponse globale et adaptative qu'une solution ponctuelle et définitive, face à des problèmes qui, outre leurs dimensions technico-scientifiques, comportent des dimensions humaines, relationnelles, stratégiques et symboliques aussi majeures qu'irréductibles.

Aussi, la facilitation, telle que l'entendent les contributeurs de cet ouvrage, n'a pas vocation à s'occuper de tout ; elle présente en effet un domaine de validité et d'exercice optimal. Elle vaut tout particulièrement pour des situations qui présentent un double défi caractéristique : d'une part, un problème ou un projet qui fait intervenir de nombreuses dimensions et aspects reliés entre eux de manière complexe, si bien qu'aucun acteur n'est en mesure de dominer seul la situation, si bien encore que les réponses techniques et sectorielles, aussi élaborées soient-

---

<sup>6</sup> Cette orientation présente assurément une grande proximité avec les perspectives ouvertes par John Dewey dans l'ouvrage *Le Public et ses problèmes* (1927) ; Publications de l'Université de Pau/Farrago/Éditions Léo Scheer, 2003, pour la traduction française.

elles, ne suffisent pas à maîtriser le cours des processus engendrés par cette configuration complexe ; d'autre part, des situations marquées par la « pluralité humaine », c'est-à-dire l'irréductible diversité des regards, des aspirations, des besoins et des idéaux que portent sur un même espace ou sur une même entité les nombreux acteurs concernés<sup>7</sup>.

La facilitation stratégique ne cherche pas à contourner ce double défi. Elle ne l'esquive pas, elle fait avec lui, ou plus exactement à partir de lui. À la difficulté de l'action collective évoquée plus haut, cette facilitation répond par l'acceptation bienveillante de la complexité des situations et de la pluralité humaine. Elle prend le temps de reconnaître les singularités et les différences pour mieux identifier les points communs et les convergences majeures. Ce faisant, elle redéfinit le problème de l'action collective en s'interrogeant sur les conditions et moyens effectifs d'un espace de coaction complexe. En d'autres termes, existe-t-il un espace potentiel suffisamment partagé par les différents acteurs pour qu'ils acceptent de s'impliquer ensemble dans l'amélioration d'une situation ou le portage d'un projet ?

Dans la coaction complexe ou l'action en commun, il ne s'agit en aucun cas de prescrire une réponse, une solution ou une norme de conduite semblable et valable pour tous. Il s'agit en revanche de mettre en évidence les conditions et moyens d'une rencontre et du développement de liens suffisamment robustes et stimulants pour que chacun, à sa manière, apporte, en fonction de la place qu'il occupe, de ses intérêts préférentiels et de ses responsabilités propres, une contribution positive au projet ou au dessein d'ensemble. La facilitation stratégique, telle qu'elle est conçue dans cet ouvrage, a donc aussi pour effet de conforter l'action individuelle et l'action collective en retrouvant la possibilité d'un engagement commun. En définitive, elle consiste à réunir les conditions nécessaires à l'activation – ou la réactivation – de l'espace du commun : quand ils ne parviennent pas à le faire d'eux-mêmes, elle aide les acteurs à mobiliser, en complément des réponses individuelles et collectives qu'ils maîtrisent déjà, les ressources et les leviers de l'action en commun.

---

<sup>7</sup> Pluralité humaine élevée au rang de fait majeur par Hannah Arendt, pour qui « la diversité absolue de chaque homme l'un par rapport à l'autre est plus importante que la relative diversité des peuples, des nations ou des races » (in *Qu'est-ce que la politique ?*, 1950). Ce pourquoi, la grande affaire de la politique est assurément celle du commun, c'est-à-dire la possibilité de faire tenir ensemble et d'agréger de manière aussi harmonieuse que possible, des individus totalement disparates.

## Pourquoi ce S à la fin du mot Facilitations ?

Il signifie tout d'abord que les auteurs de ce livre sont parfaitement conscients de n'explorer qu'une partie du champ de la facilitation. Champ émergent, susceptible de recouvrir et d'accueillir un grand nombre de pratiques et de modalités, la facilitation se conjugue nécessairement au pluriel. Si certaines techniques et approches font l'objet d'une forme de codification, d'autres s'avèrent beaucoup plus libres et spontanées, sans que cela nuise à leur pertinence et à leur efficacité. Il en va de même pour les praticiens : si d'aucuns se revendiquent d'ores et déjà comme facilitateurs, beaucoup de personnes pratiquent *de facto* une forme de facilitation, sans pour autant avoir recours au terme. Il existe donc assurément différentes manières de pratiquer la facilitation<sup>8</sup>. Les cas présentés ici relèvent d'une forme spécifique, il ne s'agit en aucun cas d'épuiser le sujet.

L'emploi du pluriel pour facilitation s'explique également par la diversité des cas exposés dans ce recueil. Chacun d'eux constitue une aventure méthodologique en soi. Au-delà de techniques et d'outils relativement standardisés, le dispositif et le processus développés diffèrent assez nettement d'un cas à l'autre. Comme on le verra, la facilitation relève d'une science tout aussi bien que d'un art : elle ne saurait se réduire à une simple méthode et s'incarne dans les femmes, les hommes et les équipes qui la mettent en œuvre. Chaque situation stratégique impose ses propres caractéristiques et contraintes, en même temps qu'elle présente des possibilités spécifiques. Les démarches de facilitation s'adaptent à ces différentes configurations : elles évoluent avec elles et se construisent dans une relation étroite avec le commanditaire d'une intervention, à mesure aussi qu'elles progressent et sont informées par la situation elle-même.

S comme « stratégique ». Les auteurs de cet ouvrage, au travers des cas qu'ils exposent, montrent en quoi les démarches de facilitation apportent des réponses à des problèmes d'actions

---

<sup>8</sup> À titre d'exemple, les personnes réunies au sein de l'International Association of Facilitators (IAF) opèrent préférentiellement au sein d'organisations publiques ou privées, dont elles accompagnent le changement et qu'elles aident à se doter de plans d'actions stratégiques. Une autre forme de facilitation recourt à des outils et dispositifs de représentation visuelle et de figuration pour animer des réunions participatives et favoriser les échanges entre acteurs ; ses promoteurs revendiquent le terme de « facilitation graphique » pour qualifier leurs pratiques. Enfin, nombre de personnes œuvrant dans le champ du dialogue territorial et de la médiation environnementale contribuent aussi à leurs manières souvent diverses, à une forme de facilitation.

particulièrement épineux et significatifs. Ces démarches sont donc stratégiques à plus d'un titre. Tout d'abord, dans le sens où elles sont résolument tournées vers l'action, qu'il s'agisse de trouver une réponse satisfaisante à des problèmes persistants ou bien de parvenir à atteindre des objectifs difficiles. Ensuite, dans la mesure où elles portent sur des questions à forts enjeux. Enfin, en cela qu'elles posent explicitement la question des fins et des moyens de les atteindre, en s'efforçant de repérer les conditions et les leviers les mieux à même de favoriser les changements escomptés : il ne s'agit pas d'aboutir à un plan d'actions ou un programme aussi complet et exhaustif que possible, mais bien d'identifier et de mettre l'accent sur les aspects névralgiques et critiques, capables d'impulser la transformation recherchée.

S'enfin comme « sens ». En travaillant tout particulièrement la question du commun, de la possibilité de réunir autour d'un problème ou d'un projet une communauté pluraliste de prise en charge, la facilitation stratégique réinvestit la question du sens, ou plus exactement de ce qui peut faire sens pour un ensemble donné d'acteurs. Ainsi, pour nombre des cas exposés dans cet ouvrage, la gestion des problèmes considérés n'a été possible que lorsque les acteurs ont retrouvé une capacité d'exprimer ce qui compte vraiment pour eux, ce qui fait patrimoine commun à leurs yeux, et ce qui, à l'avenir, pourrait les réunir dans un même dessein commun.

## **Changer de référentiel pour que surgissent d'autres horizons possibles**

Permettre aux acteurs de porter un regard distancié sur la situation qu'ils vivent, et plus encore, les encourager à porter un nouveau regard, tel est l'objectif premier de la facilitation stratégique. La force de ce nouveau référentiel de lecture tient à ce qu'il procède fondamentalement des acteurs actuellement ou potentiellement concernés par le problème : c'est en recueillant leurs expertises globales, en les confrontant les unes aux autres, en faisant ressortir les convergences et les différences que le facilitateur produit ce référentiel augmenté de la richesse des expériences, des réflexions et des expressions de chacun. Ce changement de cadre ou de format a valeur de rupture cognitive et conative. Il renouvelle les marges de manœuvre, ouvre sur d'autres horizons d'actions, remet en circulation les énergies et autorise des agencements entre acteurs, insoupçonnés et prometteurs.

En somme, les démarches de facilitation, telles que nous les entendons ici, ont pour but de remettre en mouvement un groupe humain, en l'aidant à retrouver des perspectives positives moyennant une lecture refondée d'une situation. En première approche, ces démarches, développées depuis près de quarante ans, se caractérisent donc par les cinq traits suivants :

1. Elles font l'hypothèse que le problème n'est pas nécessairement connu, quoi qu'on en dise. Aussi prennent-elles le temps de le reconsidérer, en cherchant à l'identifier le plus précisément possible, en distinguant le « problème apparent » du « problème effectif », et en faisant le pari qu'un « problème bien posé est déjà à moitié résolu ».
2. Pour identifier aussi précisément que possible la situation et le problème, ainsi que pour repérer les marges de manœuvre et les éventuels leviers de changement, les démarches de facilitation que nous préconisons reposent fondamentalement sur l'expertise des acteurs et sur leurs capacités d'engagement. Ce sont eux les véritables coexperts. En mobilisant activement une gamme variée de points de vue sur un problème ou sur un projet, le facilitateur va proposer une lecture élargie et enrichie de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs.
3. À tout moment, les démarches de facilitation cherchent à repérer l'existence d'intérêts communs aux acteurs et de possibles convergences majeures entre eux : que partagent-ils ensemble, actuellement et/ou potentiellement ? À quelles conditions seraient-ils prêts à s'engager ensemble ? Au-delà des points d'accord actuels, existe-t-il un espace possible et suffisamment désiré de projet fédérateur ou de dessein commun ?
4. Les différences ne sont pas minimisées pour autant. Mais il convient de les accueillir et de les envisager de manière positive, comme révélatrices de dimensions ou d'aspects divers qu'il s'agit de concilier, ou mieux de composer de manière aussi dynamique et harmonieuse que possible. Il importe alors que le facilitateur recherche activement, avec l'aide des acteurs, les conditions susceptibles de favoriser cet art de la composition, aussi subtil que délicat.
5. Enfin, la complexité inhérente à ces situations fait qu'elles ne se résolvent généralement pas au moyen de solutions purement techniques. À côté de ces dernières, évidemment nécessaires, d'autres formes de réponses s'imposent, qui font davantage appel à la notion de processus, et invitent à

reprendre ce qui se joue au niveau des acteurs, des relations qu'ils entretiennent avec les problèmes et projets considérés et des relations qu'ils ont développées entre eux par rapport à ces mêmes problèmes et projets.

## **Au fondement de la facilitation, des procédures sécurisées : quelques points de repère**

Les démarches de facilitation stratégique recourent généralement à des procédures éprouvées et standardisées, dont l'agencement et l'intensité varient en fonction des situations rencontrées. Conçues à l'origine par Henry Ollagnon, ces procédures ont été validées et enrichies par les générations de facilitateurs qui les ont utilisées dans des contextes stratégiques très différents. Les cas développés par la suite s'attardent moins sur la présentation de ces procédures spécifiques que sur la manière originale dont elles se déploient et s'agencent pour former de véritables processus de transformation d'un système d'action confronté à un problème complexe. Il convient donc d'évoquer brièvement ces procédures-types qui se trouvent à la base des démarches de facilitation. Nous en retiendrons trois : l'audit patrimonial ; les séminaires de rencontre active ; la charte patrimoniale.

- L'audit patrimonial constitue généralement le socle de toute démarche de facilitation. Il vise à mobiliser l'expertise d'un éventail large d'acteurs concernés par un problème/projet complexe ; le nombre des acteurs rencontrés en face-à-face, lors d'entretiens semi-directifs, dépend du problème considéré ; il peut aller de quelques dizaines à quelques centaines de personnes. Le rôle du facilitateur consiste à recueillir et à activer cette expertise pluraliste qui se déploie selon quatre registres – l'identification de la situation et des problèmes ; le diagnostic des actions engagées ; la prospective ; les propositions d'actions. Ces quatre registres (I/D/P/A) constituent le fil directeur de l'entretien approfondi réalisé par le facilitateur avec les personnes auditées. Ils servent également de trame pour comparer les entretiens, et ainsi dégager les espaces d'accords et de convergences entre acteurs, ainsi que les différences éventuelles. Les résultats d'un audit sont remis au commanditaire dans un rapport d'intégration ; ce rapport fait suite à une réunion de restitution devant l'ensemble des

personnes rencontrées, ces dernières étant invitées à confirmer et à conforter les enseignements de la démarche.

L'audit patrimonial poursuit trois grands objectifs. Premièrement, il permet d'identifier les principales dimensions ou « qualités » du problème/projet considéré, alors que les acteurs, spontanément, n'en repèrent généralement que des aspects partiels et limités. En conséquence, il permet d'aboutir à une lecture beaucoup plus globale, systémique et intégrée du problème, dans ses diverses dimensions techniques, scientifiques, stratégiques, humaines, relationnelles et politiques. Enfin, il permet de révéler ce qui est actuellement et potentiellement partageable entre les différents acteurs et de préciser les conditions et les moyens d'une implication renouvelée de chacun pour une gestion en commun ou en patrimoine commun du problème ou du projet.

Les entretiens d'audit patrimonial portent sur une question stratégique, établie en étroite collaboration avec le commanditaire et donnant lieu à un contrat. Toutes les personnes rencontrées se prononcent sur la même question, selon le même cheminement général (la trame d'audit patrimonial, dite IDPA). Les entretiens sont soumis à un ensemble de clauses déontologiques : en particulier, l'auditeur opère selon un principe de neutralité active et bienveillante, dans un esprit délibérément constructif ; il s'engage également à assurer tout au long de la démarche de facilitation, et même après, l'anonymat absolu des expertises recueillies. La réalisation d'un audit patrimonial constitue un travail exigeant qui requiert une véritable pratique et une expérience certaine. Pour des interventions lourdes, des équipes peuvent être constituées, les facilitateurs seniors contribuant ainsi à la formation et au perfectionnement des juniors.

En définitive, l'audit patrimonial correspond à une démarche sécurisée de mobilisation de l'expertise d'une pluralité d'acteurs aux intérêts apparents distincts, ayant cependant en commun d'être actuellement ou potentiellement concernés par un même problème/projet. En recueillant l'expertise globale de ces différentes personnes, en la consignait et en la portant à la connaissance du système d'action, l'audit contribue à poser les fondements d'une transformation constructive, propice à l'action en commun.

- Les séminaires de rencontre active (encore appelés séminaires de réflexion stratégique) font généralement suite à une phase d'audit patrimonial. Deux grands objectifs y sont

poursuivis : 1. passer de l'expression d'une expertise individuelle à une expression de groupe, afin de lui donner une portée plus considérable ; 2. créer une communauté de projet, en permettant aux participants de mieux se connaître et en les aidant à structurer leur ambition d'une manière telle qu'elle puisse être considérée aussi positivement que possible par les autres groupes d'acteurs. Ces séminaires portent sur des thématiques dont l'importance cardinale a été reconnue lors de la phase d'audit ; ils permettent d'approfondir ces thématiques, en réunissant un groupe plus ou moins étoffé de personnes (une quinzaine tout au plus par séminaire), chargé d'en explorer les différents enjeux, avant de formuler un ensemble d'actions et de préconisations. Dans certains cas, ces séminaires thématiques peuvent être précédés de séminaires par « familles d'acteurs », dont l'objet est de rapprocher des personnes aux préoccupations proches et de les aider à entrer en conversation et en négociation constructives avec les autres familles d'acteurs. Ils peuvent aussi être précédés de séminaires « territoriaux » réunissant les personnes d'une même entité géographique faisant sens au regard du projet considéré. En somme, après la phase d'audit patrimonial où les entretiens étaient conduits en face-à-face, les séminaires organisent de manière sécurisée la rencontre et les échanges entre acteurs. Cette période d'approfondissement stratégique peut s'achever par une présentation en réunion plénière des productions des différents séminaires.

- Charte et institution favorisant l'action en commun constituent un premier aboutissement important des démarches de facilitation. Document contractuel, soumis à la signature de l'ensemble des parties concernées, la charte définit, pour un horizon de 5 à 10 ans, les grandes orientations que se donnent ensemble les acteurs pour favoriser l'avènement d'une action en commun sur des dimensions particulièrement critiques au regard du problème ou du projet. L'établissement du document s'appuie sur les phases précédentes (audit et séminaires) ; il traduit l'ultime effort d'intégration auquel parvient l'équipe de facilitation sur la base des expertises produites par les acteurs. La charte précise notamment les modalités de gouvernance susceptibles d'assurer dans le temps une atmosphère favorable à l'action en commun.

À mesure que les démarches de facilitation stratégique se déploient dans des contextes variés et qu'elles sont mises en œuvre par des personnes aux trajectoires et aux sensibilités différentes, les procédures-types évoquées ci-dessus s'approfondissent et s'enrichissent au contact d'autres méthodologies issues du management de l'entreprise, du développement personnel et des psychothérapies ou encore de la démocratie participative. La palette des outils, processus et savoir-faire de la facilitation stratégique a donc vocation à s'accroître et à se diversifier.

## **Les cas présentés et leur organisation**

Le présent ouvrage ne propose pas une réflexion théorique sur la notion de facilitation, pas plus qu'il ne constitue un manuel méthodologique. Son ambition est de montrer, par l'exemple, le potentiel de transformation des situations que permet d'obtenir la facilitation stratégique, entendue comme pratique spécifique d'accompagnement de l'action en univers complexe et multiacteurs.

À cet effet, il réunit douze cas concrets ou, plus exactement, douze exemples d'interventions. Les textes ont été rédigés par la ou les personnes ayant directement mené à bien la facilitation. Ils présentent donc des informations de « première main », qui impliquent nécessairement la subjectivité du facilitateur ; ils ne visent pas à l'exhaustivité, mais cherchent plutôt à offrir, dans un format relativement bref, de douze à vingt pages, la substantifique moelle de la situation considérée ; ils se penchent principalement sur la période ayant entouré la démarche de facilitation elle-même et ses apports subséquents. À plusieurs reprises, le témoignage du commanditaire ou d'un acteur engagé dans le processus vient apporter un regard complémentaire au texte principal.

Ces exemples d'intervention concernent des problématiques extrêmement variées et renvoient à des espaces très différents, bien que situés en France pour la majorité d'entre eux (fig. 1) ; ils donnent ainsi un aperçu de la plasticité des démarches de facilitation, tout en illustrant l'étendue des problématiques couvertes et la variété des configurations stratégiques rencontrées. Ils sont regroupés en trois parties, de taille équivalente, dont le titre générique – Gestion des risques ; Pilotage de la qualité ; Projet de territoire – traduit l'orientation initiale et préférentielle de l'intervention, en même temps qu'il permet de se situer par rapport à des problématiques nettement

instituées. Dans beaucoup de ces exemples, la question du vivant et des relations entre les humains et le vivant occupe une place de première importance.

Les auteurs ont été invités à suivre un même canevas de récit, structuré autour des quatre points suivants :

- La demande initiale exprimée par le commanditaire et sa manière de poser le problème ;
- La reformulation du problème à laquelle aboutit la démarche de facilitation ;
- Les principales innovations méthodologiques introduites à la faveur du cas considéré ;
- Les grands résultats de la démarche et les développements éventuels.

D'un cas à l'autre, l'importance relative de ces quatre sections peut varier sensiblement. Cela tient notamment à la nature du problème ou du projet envisagé, à l'ancienneté de la démarche de facilitation, ainsi qu'à son plus ou moins grand degré d'avancement.

L'ouvrage se conclut par un entretien réalisé avec Henry Ollagnon.

## Des auteurs et des facilitateurs engagés

### Localisation des douze cas présentés dans l'ouvrage

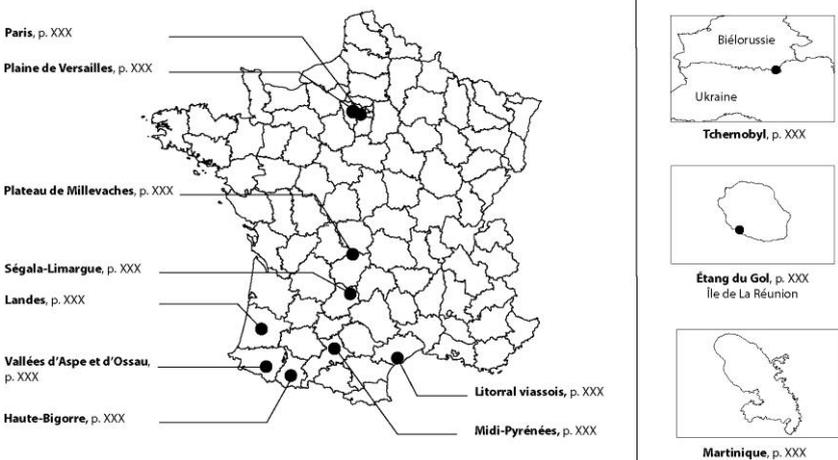


Figure 1. Localisation des douze cas présentés dans l'ouvrage.

Les pages qui suivent rassemblent les contributions de vingt-quatre auteurs, qui, pour beaucoup d'entre eux, sont aussi des praticiens expérimentés de la facilitation. Ils l'exercent à titre principal ou bien lors de périodes spécifiques et limitées ; au

sein d'institutions publiques et privées (facilitation interne) ou bien en tant qu'intervenant extérieur, en réponse à la demande d'un commanditaire (facilitation externe).

Les facilitatrices et les facilitateurs dont le lecteur pourra découvrir la diversité des parcours de vie, ainsi que les originalités de style et d'approche partagent un certain nombre de qualités :

- Dotés d'une solide formation aux sciences du vivant, ingénieurs pour beaucoup d'entre eux, ils ont appris à refréner la propension universellement répandue à prescrire des solutions toutes faites, pour accorder davantage d'attention aux problèmes vécus par les acteurs et prendre le temps d'en cerner les enjeux effectifs ;
- Aimant fondamentalement la rencontre et l'échange approfondi avec autrui, capables de mettre en confiance leur interlocuteur en faisant preuve d'empathie, ils s'emploient à prendre en compte, avec une égale bienveillance, les préoccupations et les motivations des différentes personnes impliquées dans une même problématique ;
- Libres ou libérés de toute appartenance marquée, ils recherchent activement, par-delà les contradictions et les conflictualités apparentes, les voies et modalités susceptibles de favoriser une composition harmonieuse des multiples intérêts, logiques d'action et idéaux que comportent inévitablement les communautés humaines.

Ce faisant, ils cherchent à faire vivre, comme beaucoup d'autres mais avec des moyens d'intervention qui leur sont propres, une certaine conception du bien commun.

Cet ouvrage est aussi une manière de rendre hommage à l'engagement de ces femmes et de ces hommes, moins soucieux de tirer profit de gratifications immédiates et de succès faciles que d'intervenir sur des dimensions masquées des crises multidimensionnelles auxquelles nos sociétés se trouvent confrontées. Par leur action et leur dévouement, ils œuvrent assurément en faveur du temps long.