

La facilitation stratégique en bref

Être facilitateur stratégique consiste à mobiliser des compétences, des concepts et des méthodes pour se mettre au service de changements portés par des acteurs de territoires et / ou de filières en faisant le pari de la complexité. Projet ambitieux qui nécessite de se projeter sur le temps long, et dont la réussite n'est jamais garantie, incarner cette fonction c'est, chaque jour, faire appel à sa créativité, à son adaptabilité et à son amour des femmes, des hommes et de la nature.

Zoom sur le facilitateur stratégique, un professionnel au service des sociétés humaines et de la nature...

Facilitateur stratégique, un métier ambitieux autant que peu visible

Depuis plusieurs dizaines d'années, les acteurs des territoires et des filières agricoles et alimentaires ont à faire face à des phénomènes qui leur font vivre des problèmes d'un ordre nouveau. Du local au global apparaissent des tensions autour de projets d'infrastructures, émergent des remises en question de ce qui, après-guerre, faisait unanimement progrès en matière agricole et alimentaire, disparaissent des espèces emblématiques autant que la biodiversité ordinaire, et se met à planer sur nos sociétés la menace des dérèglements climatiques, des pollutions et du déclin des territoires ruraux.

Comment agir face à ces enjeux sans précédent, et sortir des rapports de force dans lesquels ils conduisent bien souvent les acteurs concernés ? Dans les territoires autant que dans les filières, le facilitateur stratégique ambitionne d'accompagner État, élus locaux, associations, entreprises, professionnels de l'agriculture et de l'alimentation, citoyens, et tout acteur concerné, dans l'élaboration de solutions innovantes, adaptées et adaptables et respectant la nature autant que les êtres humains dont ils font partie.

Dans un monde où les crises se multiplient et où les clivages se renforcent, la facilitation stratégique fait le pari de réunir les acteurs autour de projets partagés pour penser, décider et agir ensemble. C'est dans une perspective résolument humaniste qu'intervient le facilitateur stratégique. Loin de l'image souvent implicite et largement admise d'une espèce humaine fatalement destructrice de la nature, vis-à-vis de laquelle la seule issue possible consisterait à poser des limites, la facilitation stratégique croit au contraire en sa capacité à créer des richesses sociales, économiques autant que naturelles.

Pratiquer la facilitation stratégique, c'est mettre en œuvre des compétences, des concepts et des méthodes au service de cette philosophie de l'action, au cours de processus sécurisés et constructifs.

Définir la facilitation stratégique en une phrase :

Pratique d'un acteur tiers à une situation (le facilitateur stratégique, ou une équipe de facilitation) à qui des acteurs publics et / ou privés font appel afin de rendre plus facile le déroulement d'un processus de changement, souhaité par ces acteurs.

Pour exemples, quelques interventions de Sol et Civilisation :

- Faciliter le déploiement de projets de développement durable, pour améliorer la qualité de vie en Martinique et en Guadeloupe, dans le contexte de pollution par la chlordécone
- Accompagner les filières céréalières à développer une communication de sens et de relations pour renforcer la confiance entre les citoyens et les acteurs céréaliers
- Accompagner des organisations agricoles (coopératives, syndicats, chambres d'agriculture...) dans l'évolution de leur stratégie pour innover en cohérence avec les aspirations de leurs professionnels et de leurs concitoyens

Le facilitateur stratégique intervient en tiers dans des situations où il *accompagne* un changement. Il peut être externe à la situation qu'il accompagne (consultant, chercheur...) ou être lui-même un acteur du territoire ou de la filière. Quoiqu'il en soit, son intervention ne consiste pas à « faire pour » les acteurs, mais bien à réunir les conditions pour que les acteurs, ensemble, transforment leurs modes de prise en charge du vivant. Comme le catalyseur d'une réaction chimique, il a une position particulière visant à rendre possibles les transitions grâce à sa présence et les savoir-faire et savoir-être qu'il déploie.

Le facilitateur stratégique : des compétences multiples et spécifiques

Être facilitateur stratégique, c'est incarner des savoir-faire et savoir-être aussi bien relationnels que stratégiques, méthodologiques ou opérationnels. Tout au long d'un processus de facilitation, ces compétences permettront de mettre en évidence les enjeux et marges de manœuvre de la problématique dans son contexte spécifique, de sécuriser la rencontre des acteurs, d'établir un climat de confiance et de cheminer progressivement vers une action acceptable par tous.

Résumé en mind map des compétences mobilisées par le facilitateur stratégique :



Pour en savoir plus sur les compétences du facilitateur stratégique, consultez : « *La facilitation stratégique au service de la gestion du vivant : définition, objectifs, savoir-faire et savoir-être du facilitateur externe* » (Levinson, 2014)

Téléchargeable sur www.facilitation-gestionduvivant.com, rubrique « Téléchargez ma thèse »

Le facilitateur stratégique, un « animateur », un « agent de concertation », un « médiateur » ? Découvrez les résultats de la comparaison entre le facilitateur stratégique et ces autres figures d'accompagnement sur le site : www.facilitation-gestionduvivant.com, rubrique « Comparaison avec d'autres figures d'accompagnement »

Être facilitateur stratégique : une pratique qui repose sur des concepts fondamentaux

La pratique de la facilitation stratégique, et le terme même de « facilitation stratégique », sont nés dans le cadre de l' « approche patrimoniale » dès les années 1980. Dépassant aujourd'hui ses frontières initiales, les interventions des facilitateurs stratégiques n'en restent pas moins imprégnées de ses concepts fondamentaux.

Des interventions stratégiques :

La facilitation dont nous parlons est qualifiée de « stratégique » pour différentes raisons.

Tout d'abord, elle est tournée vers l'action. En effet, dans un contexte donné et avec les acteurs de ce contexte, le facilitateur stratégique accompagne l'élaboration et la mise en œuvre de projets adaptés, intégrant les différentes visions que les acteurs portent sur cette situation, leurs aspirations, leurs rapports au monde et leurs logiques d'action propres et parfois contradictoires. Elle s'attache à mettre en évidence à quelles conditions le changement serait plus souhaitable pour les acteurs que le non-changement, tout en respectant leurs volontés d'engagement ou de retrait.

Ensuite, cette facilitation se qualifie de « stratégique » car elle s'attèle à des enjeux forts pour les acteurs, les territoires et les filières, des enjeux à conséquences aussi bien locales – voire personnelles et intimes – que nationales et mondiales.

Enfin, on parle de facilitation « stratégique » car elle vise à accompagner un changement profond de mode de prise en charge du vivant, en faisant émerger, aux côtés de modes de gestion individuels et collectifs, des modes de gestion « en commun ».

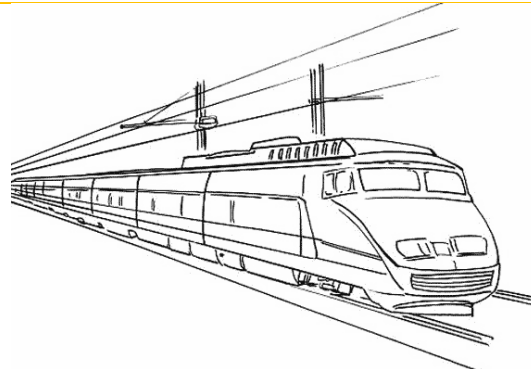
Zoom sur la distinction entre gestion individuelle, collective et commune

Des modes de gestion complémentaires

Gestion individuelle : l'individu gère, dans le cadre du droit et/ou de sa propriété privé(e), ce qui le concerne (entretien de son habitation, éducation de ses enfants dans son foyer, alimentation...)



Gestion collective : des individus délèguent à des personnes élues ou désignées, des tâches qui concernent la société dans son ensemble (circulation routière, impôts, gestion des hôpitaux...)



Gestion commune / en commun : chacun est acteur au quotidien de tâches qui le concernent et concernent aussi la société (réalités trans-appropriatives et non-appropriables : qualité de l'eau, de l'air, ambiance d'un lieu, innovation, milieux naturels...)



Avec l'émergence de notre modernité, privilégiant la rationalité technique et la gestion collective, nos sociétés occidentales ont peu à peu écarté et réduit nos capacités à prendre en charge les réalités du vivant qui traversent le cadre des propriétés publiques et privées, et dont la qualité est le résultat des actions de chacun aussi bien que de phénomènes globaux. Retrouver des espaces de rencontre et de projets dans lesquels chacun s'engage en fonction de ses intérêts préférentiels, de ses responsabilités et de son envie de participer, s'avère nécessaire pour redévelopper cette gestion commune et prendre en charge les réalités dont nous parlons.

Une approche systémique :

Le facilitateur stratégique intervient en situation contextualisée. Il ne cherche pas à poser un diagnostic d'ingénieur (universel et transférable) sur une situation, pour y apporter « la solution adéquate », mais aborde chaque nouvelle situation comme la résultante de phénomènes et d'interactions complexes et spécifiques. Loin de chercher à identifier et à caractériser une somme de « briques élémentaires » dont la connaissance permettrait de résoudre le problème, il aborde un « système », c'est-à-dire un tout supérieur à la somme de ses parties, riche de relations dont la compréhension est indispensable. Relations au sein des phénomènes naturels, relations de chaque acteur aux phénomènes naturels, relations entre les acteurs vis-à-vis de ces phénomènes. Autrement

dit, le facilitateur stratégique se place résolument dans le changement de paradigme qui consiste à « passer de Descartes à Morin ».

Ce positionnement alimente de façon fondamentale la conviction du facilitateur dans la possibilité de faire émerger de nouvelles richesses, de nouvelles « qualités » à une situation donnée. De la même façon que le mur qui bâtit une maison ne peut se résumer à une somme de briques, car il porte aussi en lui la faculté de protéger du froid, du vent, de délimiter un foyer, d'offrir aux passants une vue plus ou moins agréable, etc., la mise en interactions d'activités, de projets, de personnes, de fonctions naturelles, peut créer, dans les territoires et les filières, des qualités émergentes nécessaires à la résolution des problèmes vécus par les acteurs.

D'autre part, ce positionnement explique que le facilitateur considère les acteurs comme les experts de leur situation, et non lui-même. Il ne s'agit pas pour lui de « faire de la participation » pour des raisons éthiques ou morales, ou pour s'inscrire dans une tendance, mais bien de mobiliser l'expertise des acteurs comme le seul et unique moyen d'appréhender la situation dans sa complexité.

Bibliographie :

Brédif, H. (2004), *Le territoire, le vivant et les hommes : Essai de biogéopolitique*, Thèse de doctorat de l'AgroParisTech, Paris.

Brédif, H. (2008), *La qualité comme moyen de repenser le développement durable d'un territoire*, Revue électronique EspacesTemps.net

Christin, D. (2011), *Gérer la nature et l'environnement : l'État, le marché et la communauté*, Les Cahiers de la Recherche de Sol et Civilisation, n°1

Christin, D. (2013), *Participation publique et gestions territoriales des eaux en France : vers de nouvelles formes d'implication de la société*, Thèse pour obtenir le grade de docteur délivré par l'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (AgroParisTech), Paris.

Levinson, E. (2013), *La facilitation stratégique au service d'une gestion multi-acteurs et multi-niveaux de la qualité des sols*, Communication lors du 50^e colloque de l'ASRDLF (Association de Science Régionale de Langue Française), Mons (Belgique).

Levinson, E. (2014), *La facilitation stratégique au service de la gestion du vivant : définition, objectifs, savoir-faire et savoir-être du facilitateur externe*, Thèse ABIES / AgroParisTech, Paris.

Levinson, E. (à paraître en décembre 2017), *Pratiques du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et du facilitateur stratégique de la gestion du vivant : une comparaison enrichissante entre développement personnel et développement durable*, Revue ACP Pratique et recherche, n°23

Morin, E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil, Paris

Ollagnon, H. (1998), *Une 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, Université Paris (I) « Panthéon-Sorbonne », Paris

Pupin, V. (2008), *Les approches patrimoniales au regard de la question de la prise en charge du monde*, Thèse de doctorat de l'AgroParisTech, Paris.

Pupin, V., Viel, J.M, Colin, M. (2008), *Une démarche patrimoniale de gestion de la qualité du vivant en Ile-de-France : l'expérience de la plaine de Versailles et du plateau des Alluets*, Courrier de l'environnement de l'INRA, n° 55, pp. 125-134

Vous agissez en tiers extérieur, ou en interne à une organisation, et vous vous retrouvez dans cette présentation du facilitateur stratégique? Vous rencontrer nous intéresse, contactez-nous !

Sol et Civilisation
5 rue Joseph et Marie Hackin
75116 PARIS
Tel : 01 44 31 16 61
contact@soletcivilisation.fr

Auteure : Elise Levinson, facilitatrice stratégique à Sol et Civilisation