



HAL
open science

La pratique de la facilitation dans le monde du conseil : un renouvellement de la relation entre consultant et client ?

Sara Lachiheb

► **To cite this version:**

Sara Lachiheb. La pratique de la facilitation dans le monde du conseil : un renouvellement de la relation entre consultant et client ?. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03261157

HAL Id: dumas-03261157

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03261157v1>

Submitted on 15 Jun 2021

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.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

La pratique de la facilitation dans le monde du conseil Un renouvellement de la relation entre consultant et client ?

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Alexandre Butin

Nom, prénom : LACHIHEB Sara

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 15/09/2020

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Alexandre Butin, mon tuteur universitaire, ainsi que Jean-Michel Chamard, mon rapporteur professionnel, pour leurs précieux conseils et indications méthodologiques. Leur investissement tout au long de l'élaboration du projet de recherche, puis pendant la rédaction du mémoire, m'ont été particulièrement enrichissants.

Je tiens à également à saluer chaleureusement ma maîtresse d'apprentissage, Marlene Duprey-Saint-Pol, pour son soutien bienveillant, sa présence, sa curiosité et l'intérêt qu'elle a manifesté pour mon enquête.

Je remercie également mes collègues de travail, et en particulier la présidente et la directrice générale de THiME, qui m'ont aidé à progresser durant tout mon apprentissage.

J'exprime toute ma gratitude envers le personnel du CELSA : de l'équipe pédagogique jusqu'à notre coordinatrice, Anne-Laure Glücklich, en passant par les intervenants professionnels du Master.

Je remercie enfin ma famille et mes amis pour leur soutien sans faille et leurs encouragements. Je dédie plus particulièrement ce mémoire à mes chers parents.

Sommaire

Avertissement au lecteur	6
Introduction	7
Première partie : La facilitation et le conseil : quel(s) rapport(s) ?	13
Chapitre liminaire : Le conseil, un mode de relation entre prestataire et client	13
Chapitre I : La facilitation : des outils et des méthodes de travail au service du conseil ou un métier en devenir ?	18
Chapitre II : La facilitation comme posture et nouveau mode de relation au client	23
Deuxième partie : La posture du facilitateur : l'éthique du care ou de la sollicitude au service des entreprises ?	29
Chapitre liminaire : Qu'est-ce que le care ?	29
Chapitre I : La facilitation, une approche globale du travailleur dans l'entreprise	33
Chapitre II : Le facilitateur et le rapport à la solution ou « l'intelligence collective »	37
Troisième partie : L'appréhension de la facilitation dans le conseil chez THiME	44
Chapitre I : L'alliance de la facilitation et du conseil : porteuse d'une identité d'entreprise et d'une relation au client	44
Chapitre II : Moi, consultante-facilitatrice junior	48
Conclusion	52
Bibliographie	56
Annexes	59
Annexe n°1 : Guide d'entretiens des Entretiens exploratoires	60
Annexe n°2 : Entretien exploratoire avec Marlone Duprey-Saint-Pol	62

Annexe n°3 : Entretien exploratoire avec Émeline Olaizola	69
Annexe n°4 : Entretien exploratoire avec Bérengère Colon-Fuoc	74
Annexe n°5 : Entretien exploratoire avec Justine Delaspre	78
Annexe n°6 : Guide d'entretien des Entretiens sur la facilitation	84
Annexe n°7 : Entretien sur la facilitation avec Kenza Turki	85
Annexe n°8 : Entretien sur la facilitation avec Carole Dunyach	89
Annexe n°9 : Entretien sur la facilitation avec Lou-Emmanuel Gaze	94
Annexe n°10 : Entretien sur la facilitation avec Marine Simon	100
Annexe n°11 : Le déroulement classique d'une mission de conseil	104
Annexe n°12 : Analyse ethnographique d'un atelier en facilitation	105
Annexe n°13 : Photographie du Bonhomme THiME	108
Annexe n°14 : Analyse sémiotique du Bonhomme THiME	109

Avertissement au lecteur

Les contenus textuels entre crochets au sein d'une citation — qu'elle provienne d'un entretien ou d'un ouvrage/article — sont des ajouts de l'auteur du présent mémoire, visant à en clarifier ou expliciter le sens.

Introduction

Proposer une étude sur la facilitation, c'est s'interroger sur une pratique professionnelle ayant longtemps été assimilée à l'activité du conseil. La facilitation a été, en effet, longtemps réduite à une collection d'outils et de méthodologies visant à faciliter la prise de décision et les processus collaboratifs au sein d'un groupe de travail. Originaire du monde anglo-saxon, et plus particulièrement américain, la facilitation, selon Dale Hunter¹, puiserait même ses origines paradigmatiques dans la culture de la cohésion et des processus de décision collective, chère aux communautés quakers² traditionnelles américaines. Mais ce sont les années 1940 qui voient émerger une véritable institutionnalisation de ce que l'on nommera plus tard la facilitation, notamment grâce à la création de plusieurs organismes liés : le Centre de Recherches MIT pour la dynamique de groupe et le Laboratoire National de Formation aux États-Unis ou encore l'Institut Tavistock et l'Institut Roffey Park au Royaume-Uni. Ces institutions continuent d'ailleurs, encore aujourd'hui, à être importantes pour le secteur de la facilitation ainsi que pour les professionnels qui s'y rattachent et qui la pratiquent dans le cadre de leur métier. De même, ces institutions ont permis, en grande partie, la reconnaissance des processus collaboratifs de groupe reconnus dès la fin des années 1940 et ont servi de base pour l'élaboration des outils et des méthodologies de facilitation qui ont très vite intéressé le monde du conseil³.

Après les années 1950, marquées par de plus amples recherches menées par la psychologie et la psycho-sociologie sur les processus de groupe, et que le facilitateur Richard Chapman

¹ Dale Hunter, *The Art of Facilitation: The Essentials for Leading Great Meetings and Creating Group Synergy*. John Wiley & Sons, 2009.

² Appelée aussi « Société religieuse des amis », il s'agit d'un mouvement protestant accordant une très grande importance à l'égalité entre les individus, né en Angleterre au XVIII^e siècle, et ayant essaimé dans les colonies britanniques d'Amérique du Nord.

³ Dale Hunter, *The Art of Facilitation: The Essentials for Leading Great Meetings and Creating Group Synergy*. John Wiley & Sons, 2009.

qualifie de décennie « d'explorations »⁴, commencèrent les véritables publications sur la facilitation en tant que pratique professionnelle, avec des ouvrages tels que *The Facilitator's Handbook* de John Heron, publié en 1989 dans sa première édition ou *The Skilled Facilitator* de Roger Schwartz en 1994⁵. Le monde du conseil n'a pas tardé à s'intéresser au sujet en proposant des formations continues en facilitation. Dès 1997, l'école de commerce anglaise Ashridge propose, au sein de son *Master in Organisation Consulting*, une formation destinée aux consultants déjà insérés sur le marché du travail et voulant enrichir leurs pratiques professionnelles des apports et des outils provenant de la facilitation⁶. Depuis lors, les consultants n'ont eu de cesse de s'inspirer de ces pratiques au sein de leur activité professionnelle⁷, alors que dans le même temps, la facilitation comme activité professionnelle à part entière en était à ses premières expérimentations.

Cet intérêt tout personnel portant sur la nature de la relation existant entre la facilitation et le conseil s'explique grandement par l'activité du cabinet dans lequel j'ai effectué mon alternance : THiME (pour « Trust Humans in Motion and Emotions », que l'on peut traduire par « Confiance en l'humain dans ses mouvements et ses émotions »). Il s'agit d'un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des transformations des organisations intervenant dans des missions de conseil « classique » et des missions de facilitation. L'exercice de ces deux activités en parallèle donne donc une culture particulière à l'entreprise — nous aurons l'occasion d'y revenir — et a interpellé la jeune alternante que j'étais. Ma première ambition était donc de mener un projet de recherche sur le lien unissant conseil et facilitation : en explorer les connexions, les croisements ou les oppositions ; en bref, étudier les relations existant entre ces deux activités, tel était mon premier objectif.

⁴ Richard Chapman, « Reflections on the history of professional process facilitation », in : *e-Organisations & People*. Vol. 18, Automne 2011.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ Denis Meignan, « Vers le consultant facilitateur ». Mis à jour le 1 avril 2015. *Journal Du Net*. [En ligne]. <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1152528-vers-le-consultant-facilitateur/> (consulté le 4 août 2020).

Au fur et à mesure de mes recherches et des premiers entretiens que j'ai pu mener avec mes collègues, ainsi qu'au fil des différents échanges avec mon tuteur universitaire de mémoire, j'ai voulu orienter mon enquête sous le prisme du genre, sur la base *apparente* du nombre élevé de femmes dans le milieu de la facilitation et de ses valeurs communément perçues comme « féminines » : importance accordée à « l'humain », retrait, bienveillance, écoute, etc. (sans avoir pour but de nous interroger sur les origines ou le bien-fondé ou non de ces assimilations — ce qui excéderait largement les prétentions du présent travail). Après avoir finalement mené trois premiers entretiens et acquis le recul nécessaire qu'ils m'ont fourni, je souhaitais tout particulièrement faire appel à la notion de *care*⁸ — un champ d'études qui m'est familier (j'ai déjà eu l'occasion de mener une petite recherche sur le sujet dans le cadre d'un cours optionnel de philosophie que j'avais suivi au cours de mon D.E.U.G. d'histoire à la Faculté des Lettres de Sorbonne Université). L'idée était de discerner dans quelle mesure la facilitation s'inscrivait dans le champ des métiers du *care* (dont la finalité, le cœur et la matière sont la personne humaine : métiers de professeur, d'infirmier, de psychologue, d'assistant social, etc.). À ce stade, l'enquête de mon mémoire avait donc comme objectif d'examiner dans quelle mesure la démarche, la méthodologie, le mode d'être et disons-le *l'ethos*⁹ de la facilitation pouvait être rapproché des autres métiers du *care* et en quoi ils pouvaient différer. Je souhaitais donc, par mon mémoire, dans un premier temps, comparer les deux démarches (conseil et facilitation), puis relever ce qui les distinguait sous le prisme du *care*. Cette dernière partie avait également pour objectif d'insérer la notion de genre et d'évaluer dans quelle mesure celle-ci était pertinente pour expliquer l'apparente prépondérance féminine dans le métier de facilitateur.

Mais mener cette enquête comparative entre les activités de facilitation et de conseil n'était pas dénué de toute maladresse. En effet, comparer ces deux démarches signifie les placer sur le même niveau et les considérer, peu ou prou, comme étant des activités similaires si ce n'est

⁸ Pour une définition précise de ce champ d'études en sciences sociales, nous renvoyons le lecteur ou la lectrice à la p.30 du présent mémoire.

⁹ Nous reprenons pour ce terme, issu de la philosophie grecque antique, la définition aristotélicienne classique qui est celle de l'image de soi renvoyée à l'autre par le biais de certaines attitudes comportementales et d'une façon d'être générale, cadrant le discours du locuteur.

même concurrentes. Or, il n'était pas tout à fait certain, à ce stade de mes recherches, que la facilitation fût réellement au même niveau du conseil. Ainsi, interroger la nature de la relation existant entre facilitation et conseil paraissait prématuré alors même que des débats existent encore aujourd'hui sur la nature même de la facilitation. Est-elle une activité de conseil différente ou simplement un outillage et un ensemble de méthodes au service de n'importe quel professionnel souhaitant parier sur les vertus de ce que le langage managérial nomme « l'intelligence collective » ? Cette interrogation a, dans un premier temps, quelque peu ralenti ma progression dans ce travail, mais a finalement dégagé un nouvel horizon de recherche.

En effet, plutôt que d'éclairer la nature de la relation entre conseil et facilitation, j'ai décidé de m'interroger sur la raison pour laquelle les outils et les méthodes de la facilitation connaissent une telle popularité dans le monde du conseil aujourd'hui et quels en sont ses intérêts pour les consultants. La question du rapport sous-jacent entre les deux activités demeurera donc présente dans l'enquête qui va suivre, mais sera traitée sous un autre aspect : celui de l'apport d'une méthodologie somme toute, assez neuve, à une activité — en l'occurrence celle du conseil — plus ancienne. Ce questionnement nous permettra également d'apprécier la véritable nature de la facilitation — interrogation qui n'est pas sans soulever des débats parfois passionnés parmi les acteurs gravitant autour de cette activité.

Ces remarques d'ordre théoriques et méthodologiques étant posées, nous pouvons nous poser la problématique suivante :

Dans quelle mesure la démarche de facilitation, de plus en plus mobilisée par les consultants, vient-elle renouveler la relation avec le client¹⁰ au sein de l'activité de conseil ?

Pour avoir un regard complet sur ce questionnement, j'ai souhaité faire appel à la sociologie, autant pour les références académiques que pour la méthode de l'entretien semi-

¹⁰ Nous incluons également les collectifs accompagnés par les consultants et les facilitateurs dans l'expression de « client », fondamentale dans le monde du conseil.

directif particulièrement mobilisé tout au long de mon enquête. Cette perspective sociologique est enrichie de trois autres disciplines : la philosophie, indispensable pour présenter les fondements de l'éthique du *care* dans ma deuxième partie ; les sciences de l'information et de la communication, et en particulier la sémiotique, pour analyser les rhétoriques visuelles et discursives des acteurs professionnels étudiés ; et l'ethnologie pour la pertinence de sa méthodologie concernant les observations *in situ*. S'agissant d'un mémoire de recherche appliquée, ces références théoriques ne serviront d'éclairage que vis-à-vis de situations concrètes rencontrées sur le terrain lors de mon apprentissage en cabinet.

Cette méthodologie suivie tout au long de l'enquête faisant l'objet du présent travail nous permettra d'apporter des réponses aux hypothèses suivantes :

- La facilitation est une nouvelle posture professionnelle pouvant être mobilisable dans la relation de conseil,
- La posture de facilitation, telle que mobilisée par les consultants, accorde une grande importance à la prise en compte des collaborateurs dans leur globalité, rapprochant beaucoup cette activité de l'éthique et des métiers du *care*,
- La facilitation, lorsqu'elle est adjointe à l'activité d'un conseil plus « classique » sur une expertise, est porteuse d'une identité de cabinet particulière prétendant renforcer la valeur « service » auprès des clients.

La vérification, la nuance ou l'invalidation successive de chacune de ces trois hypothèses permettra de répondre à notre problématique. Il nous apparaît donc particulièrement adéquat de structurer ce travail en trois parties.

Dans une première partie, nous tenterons d'élucider la nature de la relation existant entre conseil et facilitation, en revenant tout d'abord sur l'histoire du conseil et de l'activité professionnelle de consultant et en portant une attention notable aux paradigmes sur lesquels se fonde ce métier. En envisageant le conseil avant tout comme une relation entre client et prestataire de service et/ou d'expertise, nous verrons si la facilitation se rapproche davantage d'un ensemble d'outils ou de méthodes de travail mobilisables dans l'activité de conseil ou

bien d'un véritable métier à part entière. Ceci examiné, nous évaluerons la pertinence du fait de considérer la facilitation comme une posture — plus que comme une méthodologie ou une profession — instaurant un nouveau mode de relation au client.

L'analyse de la posture particulière endossée par les facilitateurs fera l'objet de la seconde partie de ce travail. Nous verrons en quoi la notion de *care* est particulièrement pertinente pour éclairer les ressorts de cette posture et de ce nouveau mode de relation au client que constitue la facilitation. Ce rapprochement, entre éthique du *care* et facilitation, né de l'interrogation sur la place des femmes dans le milieu de la facilitation en début d'enquête, a ouvert un horizon d'étude particulièrement fructueux : après avoir exposé en quelques mots les fondamentaux de l'éthique du *care*, nous verrons quels sont les paradigmes de la facilitation (notamment l'appréhension du client et du collectif dans leur globalité et l'importance accordée à ce que le langage managérial nomme « l'intelligence collective ») pouvant spécialement s'y assimiler. La mise en lumière de ces similitudes n'empêcheront néanmoins pas de pointer les limites de ce rapprochement.

Enfin, la troisième partie permettra, à partir du cas concret que représente THiME, d'examiner dans quelle mesure l'alliance du conseil dit « classique » avec la facilitation est porteuse d'une identité particulière à un cabinet pratiquant conjointement ces deux activités, notamment en ce qui concerne sa relation au client. Cette dernière partie sera également l'occasion pour moi de faire un retour réflexif sur mon apprentissage au sein de ce cabinet en examinant de plus près l'appropriation de la facilitation et de ses outils par THiME.

Première partie : *La facilitation et le conseil : quel(s) rapport(s) ?*

Cette première partie voudrait élucider la nature de la relation pouvant exister entre la facilitation et le conseil « classique » au sein des cabinets pratiquant ces deux activités de prestation de service - comme celui où a été effectué l'apprentissage sur lequel est fondé cette enquête. Ce questionnement est indispensable dans la mesure où il s'agit d'activités et de démarches *apparemment* bien distinctes, mais dont les méthodes respectives peuvent s'interpénétrer dans de telles situations — en particulier, de la part des consultants qui s'inspirent de plus en plus de la facilitation pour mener à bien leurs missions.

Chapitre liminaire : Le conseil, un mode de relation entre prestataire et client

Section 1 : Définition et genèse d'une profession

Avant de considérer le conseil dans son rapport avec la facilitation, il nous paraît opportun de revenir sur cette activité professionnelle proprement dite. En plus de nous apparaître nécessaire dans la définition des termes de notre étude et la progression de notre réflexion, l'examen attentif porté sur le métier de consultant permettra de dégager certains axes pour confronter (au sens propre) les deux activités dans la suite de la partie.

Pour tenter de déterminer, dans sa globalité, l'activité de conseil, nous pouvons reprendre, à bon escient, la définition que propose l'Association Américaine des Consultants en Management (ACME) qui la qualifie de « service fourni en échange d'honoraires par des personnes extérieures et objectives qui aident les dirigeants à améliorer le management, les opérations et la performance économique des institutions (*"A service provided for a fee by*

objective outsiders who help executives improve the management, operations, and economic performance of institutions. ») »¹¹.

Cette définition a le mérite d'être suffisamment large pour inclure diverses typologies de conseil (en accompagnement du changement, en fusion-acquisition, en passant par l'IT ou la stratégie), car si le conseil est divisé en plusieurs branches — et que les consultants aiment à le rappeler¹² — toutes ces manières de pratiquer le conseil ont, pour base commune, le fait de rechercher à « établir une relation de conseil avec leur client »¹³. Autrement dit, quel que soit le type de conseil pratiqué, les consultants poursuivent le même but : celui de vendre des prestations intellectuelles dans un domaine d'expertise particulier pour satisfaire les besoins d'un client. S'instaure ainsi une relation de dépendance de part et d'autre : l'entreprise demandeuse enrichit le « portefeuille client » du cabinet tandis que les consultants permettent au client de résoudre plusieurs problèmes mettant à mal la performance de l'entreprise. Chez THiME, où a été effectué l'alternance qui sert de support à ce travail, une expression revient souvent dans la bouche des collaborateurs pour qualifier leurs objectifs : « on enlève les épines du pied du client »¹⁴. Cette affirmation illustre bien l'ambition des consultants qui est d'extirper les difficultés d'une entreprise, et par là même, manifeste le type de relation entretenu entre consultant et client, qui peut s'assimiler, sous ce rapport, à une relation entre médecin et malade¹⁵.

¹¹ Michel Villette, « I. De l'étude des discours à l'étude des pratiques », in : Michel Villette éd., *Sociologie du conseil en management*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003, p. 8-32.

¹² cf. Annexes n°2, n°5 et n°9.

¹³ Michel Villette, « I. De l'étude des discours à l'étude des pratiques », in : Michel Villette éd., *Sociologie du conseil en management*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003, p. 8-32.

¹⁴ cf. Annexes n°2, n°7 et n°8.

¹⁵ Il est d'ailleurs intéressant de relever que l'expression française « médecin spécialiste » se traduit au Royaume-Uni par *consultant*.

Comme le remarque le sociologue des organisations Michel Villette¹⁶, l'activité de conseil semble étrangement faire écho à un réflexe profond chez l'homme : celui de demander conseil avant de prendre une décision. Les rois ou les membres de l'aristocratie et de la noblesse fortunée se sont toujours entourés de personnes chargées de les conseiller pour définir une politique ou une stratégie — terme, par ailleurs, extrêmement mobilisé dans le conseil et le langage managérial, mais qui appartient originellement au vocabulaire militaire. Ce simple constat d'ordre politico-historique interpelle, car il en ressort que le conseil a toujours été l'affaire d'une élite et qu'il s'agit donc d'une prestation particulièrement onéreuse¹⁷.

De même, si l'activité de conseil est formellement apparue au XIXe siècle avec l'apparition de cabinets tels que ceux de William Welch Deloitte (1845) ou encore Harding & Puellin (1849)¹⁸, elle semble néanmoins trouver ses racines dès l'Antiquité grecque. Au Ve siècle avant J.-C., les sophistes, et en particulier leur figure de proue, Protagoras, furent, par exemple, les premiers dans la Grèce antique à proposer leurs services de formation en rhétorique contre le versement d'un salaire¹⁹. Mais l'essor de cette activité, à proprement parler, ne se fait qu'à partir de la Révolution Industrielle. En France, et plus largement en Europe, les premiers consultants en organisation — que l'on appelait alors *ingénieurs-consultants* — sont des disciples du taylorisme fortement conditionnés par les recherches académiques des écoles de commerce anglo-saxonnes, donnant à cette activité professionnelle une forte dimension internationale, et ce, dès son origine. Le monde universitaire, à dominante américaine et anglaise, théorise des modèles standards

¹⁶ Michel Villette, « I. De l'étude des discours à l'étude des pratiques », in : Michel Villette éd., *Sociologie du conseil en management*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003, p. 8-32.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Ces petits cabinets londoniens donneront respectivement naissance aux deux géants actuels du Big Four que sont Deloitte et EY.

¹⁹ Jean-François Pradeau, « Introduction », in : Jean-François Pradeau (dir.), *Les Sophistes*, vol. 1, Paris, Flammarion, coll. « GF-Flammarion », 2009, p. 1-36

d'organisation pour les cabinets conseillant les entreprises du monde entier. Nous pouvons, à cet égard, parler d'une première *mondialisation par le conseil*²⁰.

Section 2 : Conseil et impératif de contrôle

Selon la lecture de Michel Villette, la relation client est ainsi au coeur du métier de consultant car il s'agit du dénominateur commun entre toutes les branches du conseil. Pour maintenir une image irréprochable auprès du client, le consultant se doit de respecter un maître mot, celui de *contrôle* : « autocontrôle de chacun des consultants, contrôle de ce qu'il dit par les autres membres du cabinet, supervision de toutes les prestations publiques par l'incontournable responsable de la communication, véritable gardien du temple, qui établit chaque année un "plan de communication" spécifiant les thèmes prioritaires sur lesquels porteront les messages adressés aux clients, aux candidats à l'embauche, à la communauté financière et aux divers prescripteurs et partenaires »²¹.

Ce contrôle exigé du consultant par tout cabinet vis-à-vis du client se manifeste, en particulier, dans l'habitude qu'a les consultants de parler d'eux et de leurs actions au futur — autrement dit, non pas « en référence à ce qu'ils font, mais à ce qu'ils voudraient être »²². Ici, le contrôle rime avec la *promesse*. L'exercice de la proposition commerciale, bien connu des consultants, s'insère tout à fait dans cette considération. Tout l'enjeu réside dans le projet d'accompagnement du client dans la transformation qu'il mène ou dans la problématique qu'il rencontre et qui donne une impression de contrôle de la situation alors que, dans les faits, les modalités de l'accompagnement changent souvent au cours de la mission de l'aveu même des consultants. L'alternance chez THiME a été l'occasion de le constater plus d'une

²⁰ Concernant le même angle de vue sur la situation actuelle, nous pouvons citer : Glenn Morgan, Sigrid Quack, Andrew Sturdy, *The globalization of management consultancy firms: Constraints and limitations*. Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation, Université de Warwick, 2006.

²¹ Michel Villette, « I. De l'étude des discours à l'étude des pratiques », in : Michel Villette éd., *Sociologie du conseil en management*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003, p. 8-32.

²² *Ibid.*

fois — l'ajout de jours-hommes supplémentaires non prévus dans la proposition commerciale initiale à la demande du client vers la fin d'une mission, par exemple, n'étant pas rare.

Dans cet *habitus* (au sens bourdieusien) du contrôle et afin de garantir une certaine impression d'objectivité scientifique, Michel Villette remarque que le consultant préfère faire parler les sources qu'il utilise plutôt que d'engager sa personne et son point de vue dans les formules qu'il emploie. Là encore, les propositions commerciales en sont les démonstrations les plus éloquentes. Toujours anonymisées — les rédacteurs et concepteurs de ces propositions étant toujours dissimulées derrière l'entité qu'est le cabinet —, les propositions commerciales, chez THiME et comme ailleurs, mobilisent volontiers la deuxième personne du pluriel et appuient toujours leurs raisonnements sur les faits *chiffrés* tels que présentés par le client.

Régie par l'impératif du contrôle, la méthodologie du conseil suit, peu ou prou, le même cycle séquentiel, avec peu de variations au sein des différents cabinets, même dans ceux où l'approche se veut différente, comme le cabinet dans lequel j'ai exercé mon apprentissage, THiME. Ainsi, une mission commence toujours par une phase préliminaire, avec la prise de contact avec client, la formulation de la proposition commerciale, puis les premières investigations, l'élaboration des recommandations et des livrables, et enfin, le déploiement de la solution conçue²³.

Paradoxalement, et en dépit des signes (au sens sémiotique du terme) que renvoie le monde du conseil (contrôle, objectivité), l'expertise du cabinet, sur lequel tout son modèle économique est pourtant construit, n'est pas l'élément central pour son activité de conseil. C'est ainsi que selon Michel Villette, la renommée d'un cabinet de conseil est plus importante que son expertise. Le sociologue va même plus loin en affirmant que « le conseil n'est pas un métier mais une relation ». En effet, si le conseil est souvent perçu comme l'apport d'une expertise auprès d'une entreprise cliente, c'est moins la première partie que la deuxième partie de cette proposition qui est vraie — l'apport d'expertise pouvant se réaliser

²³ cf. Annexe n°11.

dans un tout autre cadre que celui du conseil. La relation client est donc être au coeur du métier de conseil.

Chapitre I : La facilitation : des outils et des méthodes de travail au service du conseil ou un métier en devenir ?

Section 1 : La facilitation ou la valorisation du collaboratif en entreprise

Si le conseil est une relation plus qu'un métier, la facilitation fait souvent office, en comparaison, d'une collection de simples méthodologies et outils de travail pouvant être employés par les consultants (mais pas seulement) dans l'optique de mieux répondre aux attentes d'un client se sentant souvent dépossédé par les missions qu'il sollicite auprès des consultants. L'une des co-fondatrices de THiME précise à ce sujet : « [Avant de fonder THiME], on intervenait dans des transfos, mais on n'était pas dans le "faire avec". On était dans le "faire faire". On avait plusieurs remarques de clients qui disaient qu'on leur volait leurs transformations en entreprise alors que c'est des moments super chouettes qui sont hyper importants dans l'entreprise. Les clients disaient que c'était super ce qu'on faisait, mais qu'ils voulaient que les solutions viennent d'eux »²⁴.

En théorie, les facilitateurs ont donc, comme objectif, de prendre le contre-pied de cette *posture* et on peut ainsi définir leur activité comme un ensemble de pratiques et de comportements, adoptés par ces derniers, visant à centrer les processus d'accompagnement au sein d'un groupe sur le collectif, plus que sur la personne intervenant auprès de celui-ci. La croyance des facilitateurs en la capacité du client à trouver lui-même les solutions des problèmes qu'il rencontre en est le meilleur exemple.

Ce vif intérêt porté au collectif en milieu professionnel est à recontextualiser au sein d'une tendance contemporaine plus large où la notion de *collaboratif* ou de *collaboration* irrigue des domaines très variés : de la consommation à l'enseignement, en passant par le

²⁴ cf. Annexe n°8

marketing²⁵. La facilitation puise son *ethos* tout autant que son succès dans cet engouement pour le collaboratif et la remise en question des modèles dits « descendants » (ou *top-down*), à l'image du modèle directif en matière de leadership²⁶. Cette valorisation du collectif et du collaboratif au sein des organisations peut aisément être rapproché de nouveaux modèles de management, comme l'holocratie²⁷ et l'entreprise libérée²⁸.

Section 2 : La facilitation, un simple ensemble d'outils et de méthodes au service du conseil ?

La facilitation semble, dans un premier temps et après un examen superficiel, être un ensemble d'outils et de méthodes de travail visant, très précisément, à rendre la collaboration possible au sein d'un groupe de travail. Mobilisables par tous - et en premier lieu, par les consultants -, les outils de la facilitation peuvent, s'ils l'on en croit leurs promoteurs, grandement aider les professionnels de ce secteur dans leurs missions de conseil (élaboration d'une solution en adéquation avec la demande du client, compréhension de l'environnement de travail de l'entreprise cliente, etc.). Les méthodes et les outils de la facilitation — comme

²⁵ Pour illustrer ces tendances respectives, on peut citer quelques cas précis à l'appui : la consommation collaborative (dont les meilleurs exemples sont AirBnb et Blablacar), les TICE (Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement) et le co-branding.

²⁶ Que l'on peut également qualifier, avec Michel Dion, de « leadership autocratique ».

cf. Michel Dion, « Les confusions entourant le « leadership éthique » dans les organisations », *Éthique publique*, vol. 11, n° 2. 2009, p. 111-128.

²⁷ Dérivé des termes grecs *holos* (« tout », « ensemble ») et *kratos* (« pouvoir »), l'holocratie « propose une structure organisationnelle qui distribue le pouvoir à ceux qui font le travail dans une logique d'autogestion ».

cf. Damien Richard, Zouhair Benbrahim, Didier Chabanet *et al.*, « L'holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? », *Question(s) de management*, 2020/2 (n° 28), p. 131-139.

²⁸ Souvent confondue avec l'holocratie, l'entreprise libérée est un mode de management s'inspirant de quelques grands principes directeurs (qui, selon Patrick Gilbert *et al.* sont : la « structure aplatie, l'effacement des marques d'autorité, la responsabilisation des équipes d'opérateurs et la réduction de la technostructure »), plutôt qu'un modèle organisationnel à proprement dit.

cf. Patrick Gilbert, Nathalie Raulet-Croset, Ann-Charlotte Teglborg, « "L'entreprise libérée" : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56 (Vol. XXIII), p. 205-224.

le World Café, les Six Chapeaux de Bono, la facilitation graphique ou encore la Communication non-violente employés en atelier avec le collectif en question — sont donc de plus en plus considérés comme avantageux, en particulier dans le milieu du conseil, car ils permettent de renforcer certaines postures concourant, selon eux, à la réussite d'une mission de conseil, et donc, *in fine*, au maintien d'une bonne relation avec le client.

On peut, avec Jean-Philippe Poupard²⁹, fractionner le métier de facilitateur en quatre catégories : les facilitateurs occasionnels (externes et internes à une entreprise) et les facilitateurs permanents (subdivisés dans les deux mêmes catégories que précédemment).

Dans la première optique, la facilitation s'assimile, il est vrai, davantage à un ensemble de méthodes, d'outils et de principes venant aider le facilitateur à trouver des solutions par la mobilisation active du collectif qu'il accompagne — que ce collectif soit, du reste, interne à son entreprise ou externe. Certains outils, comme la facilitation graphique, sont d'ailleurs très employés en-dehors de missions réalisées dans le cadre d'une prestation de conseil et sont de plus en plus utilisées par des facilitateurs internes à une entreprise, voire même par des collaborateurs ayant reçu une formation en la matière. Une des collaboratrices de THiME abonde dans ce sens : « Si on parle de facilitation graphique, c'est [...] des outils »³⁰. Ce constat vient également corroborer ma propre expérience au sein de ce cabinet : savoir faciliter, c'est d'abord (au sens temporel) savoir maîtriser un certain nombre de techniques, de méthodologies et d'outils, et les utiliser à bon escient auprès du groupe auprès duquel on intervient.

Section 3 : La facilitation, un métier à part entière ?

Toutefois, réduire la facilitation à de simples outils semble incorrect et inadéquat pour décrire la réalité de cette nouvelle manière d'accompagner les collectifs. Comme le signale la

²⁹ Jean-Philippe Poupard, *Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*. 1Min30 Publishing, 2018.

³⁰ cf. Annexe n°7.

classification typologique proposée par Jean-Philippe Poupard³¹, les facilitateurs permanents, exerçant cette activité tous les jours, internes à une organisation bien définie ou au contraire dans le cadre de missions de conseil (comme c'est le cas chez THiME) exercent une véritable profession. Un consultant pratiquant la facilitation dans ses missions explique : « c'est un vrai métier. C'est un vrai rôle, en tout cas. C'est des outils, mais pas que. [...] C'est un vrai rôle en tant que tel. Ça nécessite d'avoir une expertise »³². Si l'expertise en question du facilitateur porte sur la forme plutôt que sur le fond³³ (contrairement au consultant « classique », qui est avant tout missionné pour son expertise sur le fond des sujets qu'il traite auprès du client), l'assimilation de la facilitation à un agrégat d'outils paraît, de ce fait, expéditive.

L'une des co-fondatrices de THiME ajoute également : « Je pense que c'est un vrai métier, parce qu'au delà des outils, c'est des gens qui ont vraiment une compétence dans ces outils et c'est pas si simple en fait. [...] Le métier de facilitation, paradoxalement, c'est un métier très technique. Il y a beaucoup d'outils, alors qu'on pense que c'est surtout un métier qui nécessite de l'empathie »³⁴. Il est intéressant de constater, qu'aux yeux de l'interrogée, ce sont précisément les outils qui font de la facilitation une véritable profession. La maîtrise de ces derniers s'apparente ici à un socle de compétences professionnelles requises pour l'exercice de la facilitation.

En envisageant la facilitation comme une véritable profession à part entière, il est tentant d'y voir une activité concurrentielle à celle du conseil classique proposant ses propres méthodes d'accompagnement des collectifs, distincts de ceux des consultants traditionnels.

³¹ Jean-Philippe Poupard, *Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*. 1Min30 Publishing, 2018.

³² cf. Annexe n°9.

³³ Jean-Philippe Poupard, *Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*. 1Min30 Publishing, 2018.

³⁴ cf. Annexe n°8.

Section 4 : La facilitation est une posture ou le dépassement du questionnement de départ

Cette identification de la facilitation à un métier, si elle n'est pas fausse, rencontre cependant quelques limites et ne semble pas convenir à ce qu'est fondamentalement cette méthode d'accompagnement des collectifs. Les facilitateurs interrogés lors des entretiens semi-directifs s'accordent quasi-unaniment à dire que la facilitation est une *posture*, plus qu'un ensemble d'outils et un métier. Une facilitatrice indépendante assure que la facilitation, « c'est des outils, mais c'est aussi une manière de se positionner, donc c'est beaucoup plus que des outils. [...] Si tu prends l'intelligence collective comme des outils, tu vas rater ta facilitation. [...] C'est comme si tu disais que pour devenir un grand peintre, il faut que tu achètes du matériel. Alors que non, il y a de la créativité derrière. Donc, oui, c'est un vrai métier, mais il ne doit pas rester entre les mains d'un consultant. L'idéal est que dans les organisations, il y ait plusieurs personnes qui se passent ce rôle »³⁵.

Les dernières déclarations de cette facilitatrice sont intéressantes, dans la mesure où non seulement, elles confirment, de l'intérieur, le vif intérêt que portent les consultants aux méthodes de la facilitation, mais par là même, la classification théorisée par Jean-Philippe Poupard. Qu'une facilitatrice indépendante souhaite que les collaborateurs en entreprise s'approprient la facilitation prouve bien que les facilitateurs internes peuvent et doivent exister selon elle, mais également qu'il s'agit donc bien d'une posture, puisqu'il s'agit précisément d'un « *rôle* » susceptible d'être endossé par chacun des collaborateurs en entreprise.

Cette appréhension de la facilitation comme *posture* est particulièrement éclairante et permet de dépasser le questionnement formulé au départ. Elle fait ainsi éminemment écho à la nature du conseil telle que nous l'avons étudiée et exposée précédemment. C'est ainsi que l'on peut, à la lumière de ce qui a été présenté jusqu'ici, envisager la facilitation comme une manière de se positionner dans la relation avec le client, en adoptant une posture de retrait

³⁵ cf. Annexe n°10.

face au collectif accompagné et en laissant le client (au sens large) trouver les solutions aux problématiques qu'il rencontre dans son organisation.

La facilitation excède donc le cadre que nous avons posé pour tenter d'élucider sa véritable nature : elle n'est pas seulement un ensemble d'outils, ni seulement un métier, mais une posture professionnelle, voire un nouveau type de relation entre le client et le prestataire, et peut donc à ce titre, prétendre être *une nouvelle posture au sein de la relation de conseil*.

Chapitre II : La facilitation comme posture et nouveau mode de relation au client

Section 1 : La posture du facilitateur auprès du client

Si le conseil peut se définir comme une relation entre le prestataire d'une expertise et un client demandeur, alors la facilitation peut également s'inscrire dans cette définition et ainsi être appréhendée comme une nouvelle forme de relation par rapport au client (au sens large, incluant le collectif accompagné). À ceci près que la facilitation implique un rapport à l'expertise totalement renouvelé puisqu'elle est d'abord une *posture* mobilisable par tous, et si elle est endossée par le consultant, comme c'est le cas chez THiME, elle se mue, *a fortiori*, en un nouveau mode de relation de conseil avec le client.

Il convient, pour examiner de plus près en quoi consiste précisément la posture du facilitateur face à son client, de la distinguer, avec Jean-Philippe Poupard³⁶, des postures de formateur, de consultant et de coach avec lesquelles elle est régulièrement confondue — et ce, même s'il existe évidemment des points communs entre chacune de ces pratiques d'accompagnement et de relation avec un client.

³⁶ Jean-Philippe Poupard, *Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*. 1Min30 Publishing, 2018.

En milieu professionnel, le formateur a pour objectif la transmission d'un savoir et tout son travail porte donc sur un *contenu particulier* ayant pour but d'être re-mobilisé par les personnes ayant suivi la formation³⁷. La relation au client s'assimile ici à celle de sachant et d'apprenant. À l'inverse, le consultant intervient sur une problématique interne à une entreprise en proposant une solution et se positionne sur un *contenu donné* en y apportant une expertise. Ici, l'analogie malade/médecin, déjà mentionnée *supra*, est particulièrement éloquente pour caractériser la relation client/consultant. Enfin, le coach, quant à lui, ne dispose pas de connaissances sur les métiers des personnes qu'il accompagne mais sur le processus de coaching (exception faite du coach sportif) et la relation client est strictement basée sur l'interpersonnel du collectif accompagné et non sur un contenu quelconque — contrairement au formateur et au consultant qui travaillent toujours directement sur du contenu, soit en le transmettant, soit en y intervenant.

En comparaison des trois postures que nous venons d'évoquer, le facilitateur ne dispose pas de connaissances sur les métiers, ce qui garantit sa neutralité lors des sessions de travail ou des ateliers au cours desquels il intervient. De ce point de vue, le facilitateur partage donc la même approche que le coach, si ce n'est qu'il est tenu de participer à la production de livrables quand le coach s'intéresse formellement aux relations interpersonnelles au sein du groupe³⁸.

Section 2 : La flexibilité de la posture de facilitation

La facilitation est ainsi un rôle et une posture dont le degré de mobilisation dépend du cadre dans lequel il est pratiqué.

À titre d'exemple, les consultants pratiquant la facilitation dans le cadre de leurs missions endossent ce rôle selon les situations et les enjeux de chaque mission. C'est le cas de THiME où les collaborateurs sont appelés « consultants-facilitateurs » et, comme l'intitulé de leur

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

poste l'indique, incarnent l'une ou l'autre des postures selon la typologie de la mission en question. L'une des collaboratrices de ce cabinet explique à ce sujet : « tu ne peux pas tout traiter avec des ateliers ludiques, avec des jeux rigolos et des post-its. Quand tu fais une refonte de process et une réorganisation hiérarchique, ce n'est pas de la facilitation qu'il faut. Là, c'est du vrai conseil et du pur conseil. [...] On a fait de la refonte de process. [...] Ça n'avait rien, rien, rien à voir avec de la facilitation »³⁹.

Mais dans d'autres cadres, comme celui des facilitateurs graphiques ou encore des facilitateurs indépendants, la posture et le rôle de la facilitation est incarnée tous les jours auprès des clients accompagnés, au point que certains d'entre eux l'appréhendent comme une identité professionnelle. Une facilitatrice indépendante explique ainsi : « [Être facilitatrice], c'est mon identité professionnelle. Je m'identifie comme ça. Dans cette facilitation, j'accompagne d'une part, et je forme de l'autre »⁴⁰.

Ces deux témoignages soulignent ainsi la *flexibilité* de l'activité de facilitateur, ce qui corrobore l'appréhension de cette activité comme étant une posture. Dans les deux cas de figure, en effet, la facilitation est perçue comme un rôle tenu ponctuellement ou de manière permanente, en fonction du cadre établi par le client. Il est d'ailleurs intéressant de relever que c'est toujours le rapport au client qui régit cette flexibilité et cette adaptation. Ou bien le facilitateur endosse cette posture de manière occasionnelle, en fonction des attentes du client, ou alors le facilitateur pratique cette activité de façon permanente et ce sont les clients intéressés par cette approche de l'accompagnement des collectifs qui font la démarche de le contacter. Cette adaptation du (consultant-) facilitateur au client vient, par ailleurs, confirmer la posture en retrait ou « basse » présente dans les méthodes pratiques de la facilitation lorsqu'elles sont concrètement déployées en ateliers.

Section 3 : La mobilisation de la posture du facilitateur dans le monde du conseil « classique »

³⁹ cf. Annexe n°5.

⁴⁰ cf. Annexe n°10.

S'agissant du premier cas évoqué précédemment (celui des consultants mobilisant la posture de la facilitation lors de certaines missions), une interrogation surgit inévitablement : pourquoi la facilitation intéresse de plus en plus les consultants, au détriment, parfois, d'une approche plus « classique » ou « traditionnelle » du conseil et des méthodes d'accompagnement des transformations ou des changements en entreprise ? Un consultant-facilitateur que nous avons interrogé, établit un parallèle intéressant entre les cycles du changement de plus en plus courts et la nécessité pour les consultants d'adopter des postures qui permettent de pérenniser le changement en entreprise. Évoquant l'accommodation de la posture de la facilitation par les consultants, il observe qu'« il y a toujours des consultants qui s'adaptent. Aujourd'hui on n'accompagne plus le changement de manière ponctuelle, mais de manière pérenne. Donc, ça ne consiste plus en dire : “t'as un nouvel outil IT, je vais t'aider à le mettre en place”, ça consiste à faire en sorte que les collaborateurs se l'approprient et mettent en place des changements culturels pérennes »⁴¹.

Les méthodes classiques d'accompagnement du changement du conseil — comme la matrice RACI⁴² —, fortement associées au type d'autorité rationnel-légal (d'après la typologie tripartite wébérienne⁴³) et d'inspiration bureaucratique perdent de leur pertinence, selon les promoteurs de la facilitation, dans les transformations actuelles dont les enchaînements sont de plus en plus rapprochés. La facilitation serait ainsi plus en mesure d'assurer certains changements culturels, voire organisationnels, que le conseil « classique », dans la mesure où celle-ci met au coeur de son approche le collectif et sa capacité à trouver lui-même la solution aux problèmes rencontrés. Ainsi, la facilitation ferait donc du client un acteur de la transformation de son entreprise et non plus son récepteur passif, ce qui aiderait à implanter

⁴¹ cf. Annexe n°9.

⁴² La matrice RACI (*responsible, accountable, consulted et informed*, soit : « responsable, acteur, contributeur et informé ») est un outil classique en gestion de projet indiquant les rôles et les responsabilités de chaque acteur au sein d'un processus et est particulièrement employé lors des transformations en entreprise par les consultants.

⁴³ Michel Barabel, Olivier Meier, Richard Soparnot, « Chapitre 4. Autorité et légitimité dans un contexte de changement organisationnel », in : Olivier Meier éd., *Management du changement. Changement culturel et organisationnel*. Paris, Dunod, « Management Sup », 2012, p. 81-102.

de manière plus durable les effets du changement. Ajoutons également que la culture du consensus, de la co-construction et plus largement du collaboratif en entreprise évoquée plus haut n'est évidemment pas étrangère à l'appropriation de la posture de facilitation par les consultants.

Le mode de relation instauré par la facilitation est, par conséquent, assez différente de celle du conseil « classique ». Là où le consultant « traditionnel » tente de rendre un client dépendant à son expertise, le consultant adoptant une posture de facilitation tente de pérenniser et surtout de s'adapter au nouveau rythme des transformations, autrefois impulsé par lui, et désormais en dépit de ses interventions de plus en plus fréquentes⁴⁴.

Si le conseil est avant tout un mode de relation au client, trait caractéristique unissant toutes les formes de cette activité, la facilitation peut aisément s'inscrire dans ce sillage et donc être perçue comme un nouveau type de *consulting*. De fait, la facilitation est, nous l'avons vu, un mode de prestation de service d'accompagnement des collectifs, pouvant s'exercer de manière occasionnelle ou permanente selon le facilitateur et les demandes de l'entreprise. Cependant, en instaurant un mode de relation au client (et au collectif que nous incluons dans cette notion) qui lui est propre, elle diffère des types de conseil plus « traditionnels » en plaçant au centre de son approche le groupe de travail accompagné. De plus, la flexibilité inhérente à cette activité (pouvant être pratiquée tous les jours ou bien en fonction des missions), en fait davantage une *posture*, susceptible d'être mobilisable par tous (et pas seulement par des consultants), plus qu'un métier à proprement dit. Les liens tacites unissant conseil et facilitation sont ainsi plus clairs : ni seulement une collection d'outils au service du conseil, ni totalement un métier concurrentiel à celui-ci, il s'agit d'un *rôle* venant renouveler la relation avec le client de par l'attention portée sur le collectif et son aptitude à trouver les réponses aux enjeux que rencontre leur organisation. Nous pouvons donc affirmer que la facilitation est une *posture* particulière que le consultant peut adopter dans sa *relation*

⁴⁴ En 2019, le chiffre d'affaires du secteur de l'audit-conseil, s'établissait à 5,74 milliards de dollars, soit une croissance de 6,9 % par rapport à 2018.

cf. RSM (Réseau Mondial d'Audit-Conseil), « RSM - faits marquants et chiffres 2019 ». Mis en ligne le 29 janvier 2020. RSM. [En ligne]. <https://www.rsm.global/france/fr/news/rsm-faits-marquants-et-chiffres-cles-2019> (consulté le 19 août 2020).

au client — relation, qui est, nous l'avons vu, la caractéristique *essentielle* (au sens premier et étymologique) du conseil. Cela nous amène précisément à nous interroger sur les particularités de cette *posture* de facilitation qui en font son succès auprès des cabinets d'accompagnement du changement et des transformations.

Deuxième partie : *La posture du facilitateur : l'éthique du care ou de la sollicitude au service des entreprises ?*

Cette seconde partie se propose de cerner ce qui, au sein de la facilitation, fait office de nouveauté dans la relation traditionnellement instaurée par le conseil avec le client. Comme il l'a été constaté, la relation de conseil classique est fondée sur l'apport d'expertise d'un consultant faisant office de « thérapeute » auprès d'une entreprise rencontrant une problématique particulière. La posture de facilitation, lorsqu'elle est adoptée par le consultant, privilégie une approche plus en retrait que l'on pourrait qualifier de « basse »⁴⁵. La notion de *care*, né dans le sillage théorique et intellectuel du mouvement féministe aux États-Unis, peut ainsi apporter, nous le verrons, un éclairage intéressant sur l'*essence* de la posture de facilitation. Ce rapprochement, qui était, à l'origine, né d'une interrogation sur la place des femmes dans le milieu de la facilitation au tout début de l'enquête, nous permettra d'évaluer ou non la pertinence d'une telle assimilation en étudiant plus précisément l'approche du collectif charriée par la posture du facilitateur ainsi que son rapport à ce que le langage managérial nomme « l'intelligence collective ». Ces points d'attention permettront d'apprécier l'inscription de la facilitation dans les métiers dits du *care* (comme ceux d'infirmier, d'enseignant, d'assistant social, etc.).

Chapitre liminaire : Qu'est-ce que le *care* ?

Avant de mener l'étude comparative que nous proposons entre éthique du *care*⁴⁶ et posture de la facilitation, nous aimerions revenir sur l'histoire de ce concept et les diverses théories qui la traversent.

Section 1 : Aux origines des premières théories du *care*

⁴⁵ Nous empruntons ce qualificatif à une collaboratrice de THiME qui l'emploie pour caractériser son positionnement de facilitatrice par rapport au collectif : « Je suis là pour faire émerger les idées. Je suis dans une position basse. » (cf. Annexe n°3).

⁴⁶ Habituellement traduit par « éthique de la sollicitude », nous privilégierons le terme anglais de *care* car recouvrant une polysémie plus dense que celle qu'évoque le français.

La philosophe et psychologue américaine Carole Gilligan est connue pour être la première chercheuse à avoir théorisé la notion de *care* et a ainsi ouvert la voie à un champ d'études particulièrement bouillonnant au sein des études féministes dans le monde académique occidental et contemporain. Publié en 1982 et traduit en français en 1986 sous le nom d'*Une voix différente : pour une éthique du care*⁴⁷, Carole Gilligan y introduit, d'un point de vue philosophique, des théories éthiques reposant sur une vision féministe différentialiste, affirmant donc l'égalité entre les femmes et les hommes, tout en reconnaissant certaines différences qui seraient innées — notamment dans la manière de considérer l'éthique et la morale. Gilligan se positionne donc à l'opposé des théoriciennes féministes indifférentialistes, à l'image de Judith Butler et de la *queer theory*, qui affirment, au contraire, que les différences entre femmes et hommes sont toujours le fruit d'une construction sociale et d'une éducation stéréotypée.

Section 2 : Une conception différentialiste de l'éthique et de la justice au fondement du *care*

À l'origine de la publication de l'ouvrage *Une voix différente : pour une éthique du care*, se trouve une opposition frontale de l'auteure à la psychanalyse freudienne, envisageant la femme comme un homme mutilé. Selon Freud, en effet, la femme se considérerait comme une sorte d'« homme diminué », et cette découverte causerait de multiples répercussions qui toucheraient, en premier lieu, la sphère éthique et morale. Les femmes n'auraient ainsi pas une vision aussi claire de la justice et de l'éthique que les hommes, car elles auraient un problème de développement du surmoi directement dû au fait que les femmes ont un attachement pré-oedipien très fort. Contrairement à leurs frères, les filles ne se construiraient pas en opposition avec leur père, étape nécessaire à l'intériorisation du complexe d'Oedipe. De ce fait, la femme, dans la psychanalyse freudienne, est totalement Autre et fondamentalement inférieure à l'homme.

À rebours de cette thèse, Gilligan soutient dans son ouvrage que la psychanalyse est une discipline aux fondements paradigmatiques et épistémologiques très masculins, puisqu'elle procède à des divisions et à des catégorisations — entre le *moi*, le *ça*, et le *surmoi* — et la

⁴⁷ L'intitulé de l'ouvrage en anglais est : *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*.

division et l'esprit excessivement analytique serait, selon elle, un procédé intellectuel et cognitif typiquement masculin. Plus fondamentalement encore, parce que la psychanalyse ignore ou nie l'existence d'une éthique proprement féminine. Elle ne peut donc, à ce titre, appréhender la manière dont les femmes perçoivent l'éthique et leur vision du monde, qui n'est pas inférieure à celle des hommes, mais seulement différente.

Partant d'un dilemme moral — celui de Heinz⁴⁸, qui oppose l'obligation morale de ne pas voler et celle de secourir une personne en danger —, Gilligan confronte deux conceptions de la justice et de la morale en relevant les réactions d'un garçon, Jake, et d'une fille, Amy, tous deux soumis à ce même dilemme. Pour Jake, la réponse donnée est l'aboutissement d'un raisonnement logique prenant en compte les problèmes posés de manière séparée et analytique. Puisque la vie humaine est unique, n'a pas de prix et vaut plus que de l'argent, on a le droit moral de voler quelque chose si elle permet de sauver la vie d'un individu. La vie humaine est ainsi investie d'une « priorité logique » pour Jake. Selon Gilligan, il perçoit ainsi les dilemmes moraux comme « une sorte de problème mathématique avec des êtres humains ». Le raisonnement perçu comme « masculin » par Gilligan est de type dualiste et cloisonne différents aspects d'une même réalité.

À la différence de Jake, Amy n'envisage pas le dilemme de Heinz de la même façon et perçoit d'autres problèmes moraux. À titre d'exemple, Amy, par son inclination à faire reposer l'éthique sur le socle des relations humaines, contextualise beaucoup plus la situation : pour elle, il faut absolument faire coïncider l'interdiction de ne pas voler et l'obligation morale et légitime de sauver la vie de l'un de ses proches. Pour Amy, il n'y a donc pas de choix binaire face à ce problème. Ce raisonnement holistique, qui cherche davantage à lier les éléments d'un contexte entre eux, plutôt qu'à les séparer, pose les bases, selon Gilligan, de l'éthique du *care* (qui comprend les choses en procédant par assimilation et composition) qui s'oppose à l'éthique freudienne (procédant par différenciation et analyse).

⁴⁸ En voici la formule : « La femme de Heinz est très malade. Elle peut mourir d'un instant à l'autre si elle ne prend pas un médicament X. Celui-ci est hors de prix et Heinz ne peut le payer. Il se rend néanmoins chez le pharmacien et lui demande le médicament, ne fût-ce qu'à crédit. Le pharmacien refuse. Que devrait faire Heinz ? Laisser mourir sa femme ou voler le médicament ? ».

cf. Lawrence Kolberg, *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*. Thèse de doctorat. Université de Chicago, 1958.

Section 3 : *Care* et répartition sexuée des professions

La philosophe Joan Tronto, dans son ouvrage *Un monde vulnérable. Pour une politique du Care*, élargit la notion de *care* au niveau professionnel et politique. Le *care* est, selon elle, « une activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre “monde” de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible »⁴⁹. Elle affirme qu'il existe des professions s'enracinant dans l'éthique du *care*, caractérisées par le « soin de » ou l'empathie, la *sollicitude* (terme traditionnellement retenu en français pour le *care*), et l'attention qu'elles portent à la personne dans sa globalité, et qui sont souvent pratiquées par des femmes⁵⁰. Tronto remarque d'ailleurs qu'il s'agit souvent de professions dénigrées, ou du moins mal considérées — comme les infirmiers⁵¹, les nourrices, etc. — et/ou invisibilisées mais qui sont pourtant fondamentales au bon fonctionnement de la société telle que nous la connaissons.

Interrogée sur la filiation de la facilitation au *care*, une des collaboratrices de THiME aborde précisément l'invisibilisation du facilitateur au sein des processus de travail de groupe lors des missions : « il y a un côté mise en retrait dans la posture de facilitateur. Tu ne vas pas mettre en avant ton savoir en tant que tel, parce que tu es là pour laisser place à ton savoir de faire émerger les idées. [...] Quand tu es facilitateur, tu n'as pas réussi parce que tu as trouvé une solution, mais parce que les gens ont trouvé leur solution. Et ça, c'est une approche différente de la réussite. Et ce n'est pas donné à tout le monde d'avoir ce positionnement là : de ne pas avoir de satisfaction dans le fait de trouver une solution, mais dans le fait

⁴⁹ Joan Tronto, *Un monde vulnérable. Pour une politique du Care*. Éditions La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Philosophie pratique », 2009.

⁵⁰ Au tournant du siècle, les femmes représentaient « 91 % des assistantes sociales, près de 70 % dans les métiers de l'animation, entre 65 % et 68 % chez les moniteurs-éducateurs et 78 % dans les missions locales d'insertion ».

cf. Marc Bessin, « Focus - La division sexuée du travail social », *Informations sociales*, 2009/2 (n° 152), p. 70-73.

⁵¹ Antoinette Chauvanet, « Professions hospitalières et division du travail », *Sociologie du travail*, n° 2, 1972, p. 145-163.

d'apporter le cadre dans lequel la solution va émerger. Tu ne récupères pas les lauriers »⁵² et souligne que cette posture « peut être apparentée à quelque chose de féminin »⁵³ dans les attentes normatives de nos sociétés.

Si l'approche naturalisante ou biologisante de ces deux théoriciennes du *care* sur la répartition sexuée des professions peut être discutable, ce concept n'en demeure pas moins intéressant pour éclairer divers aspects de la posture du facilitateur faisant écho à de nombreux aspects de l'éthique du *care* (paradigme holiste) et de « ses » professions (attention centrée sur les personnes plus que sur les objets, retrait, position « basse »).

Chapitre I : La facilitation, une approche globale du travailleur dans l'entreprise

Section 1 : Expertise sur la forme et facilitation

La posture de facilitation pratiquée par certains consultants et l'éthique du *care* se rapprochent, tout d'abord, sur un point fondamental : celui d'appréhender la personne comme un tout s'inscrivant dans un environnement complexe, en l'occurrence le collaborateur au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

Contrairement au conseil en management et en accompagnement du changement « classique », la facilitation, par ses fondements paradigmatiques holistes et centrées — dans ses interventions en entreprise — sur la forme plutôt que sur le fond, accorde une grande importance aux relations interpersonnelles au sein d'un groupe et à la recontextualisation du collaborateur dans l'organisation globale. En évoquant les différences d'approche entre conseil « classique » et facilitation, un collaborateur d'un cabinet d'accompagnement au changement indique d'emblée : « l'idée [d'un consultant traditionnel] n'est pas de considérer de la même manière un collaborateur ou un manager. Il ne va pas les considérer de la même

⁵² cf. Annexe n°3.

⁵³ *Ibid.*

manière parce qu'il va apporter une expertise technique. Il ne va pas le considérer comme un élément d'un groupe mais plutôt comme un individu rationnel qui va produire »⁵⁴.

Ce lien entre conseil « classique » en management et rationalisation des organisations a été d'ailleurs maintes fois souligné par les sociologues, à l'image de Valérie Boussard qui postule que « quels que soient leur champ et mode d'application, les interventions des consultants sont sous-tendues par un raisonnement visant l'optimisation de la performance et par l'instauration de démarches rationnelles, méthodiques et contrôlées »⁵⁵. Une facilitatrice indépendante et ancienne consultante, comparant les deux démarches, affirme : « un consultant, fatalement, ce qu'il doit poursuivre, c'est qu'on trouve des solutions à une problématique »⁵⁶.

Le premier témoignage de ce consultant et facilitateur est intéressant car il établit un lien causal entre expertise et appréhension des collaborateurs. L'expertise apportée par le consultant conditionnerait ainsi étroitement la manière d'envisager le client accompagné. Un savoir de type technique porte inévitablement à considérer les problèmes que rencontrent une organisation comme le fruit de dysfonctionnements venant perturber la logique rationnelle des entreprises, tandis qu'une expertise portant sur la forme — comme peut l'être la facilitation — permet d'analyser différemment les difficultés d'une organisation, en abordant la solution qui va y être apportée comme le résultat d'un travail fait sur le collectif — à savoir un ensemble d'individus qui ne se limitent pas seulement à leur rationalité propre.

Section 2 : La posture de facilitation et l'approche holiste du collaborateur en entreprise

⁵⁴ cf. Annexe n°9.

⁵⁵ Valérie Boussard, « Les consultants au coeur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 (n° 126), p. 99-113.

⁵⁶ cf. Annexe n°10.

Cette manière d'envisager le collaborateur, non seulement en relation avec son groupe de travail, mais aussi dans la globalité de sa personne trouve une résonance concrète dans les outils qu'utilisent certains facilitateurs dans le cadre de leurs missions de conseil, comme c'est le cas chez THiME. Le cabinet a, en effet, conçu un « Bonhomme THiME »⁵⁷ dont l'analyse sémiotique⁵⁸ qui en a été produite révèle de façon saisissante les fondements de la facilitation. Employé dans le cadre de certains ateliers pour aider le client accompagné à se positionner sur un sujet et à faire part de son ressenti sur la problématique ou le changement en question, le collaborateur y est considéré dans sa globalité : ses compétences, tout autant que ses émotions ou ses convictions, et même sa spiritualité, sont prises en compte dans ce schéma. Puisque la facilitation accompagne des collaborateurs au sein d'un groupe de travail et que les relations interpersonnelles sont fondamentales dans ce processus, il est, de ce fait, du point de vue des facilitateurs, indispensable de considérer les collaborateurs en tant que *personnes* aussi bien rationnelles, affectives, qu'émotionnelles, et non d'adopter un point de vue cloisonnant, en les limitant simplement à leur travail et leurs savoirs.

Dans le même ordre d'idées, la capacité du facilitateur à prendre en compte l'émotion du client qu'il accompagne ainsi que de les traiter, apparaît comme primordial dans la réussite d'une mission. Une facilitatrice indépendante affirme ainsi : « [le facilitateur], c'est quelqu'un qui rencontre les émotions des autres, donc il doit travailler sur lui. [...] Le facilitateur, lui, peut parfois être amené à révéler des tensions que le collectif ne cherchait pas tout seul »⁵⁹. Révéler, puis désamorcer les frictions dans un groupe de travail peut, de fait, également faire partie intégrante du travail du facilitateur, ce que le consultant « traditionnel », dont l'expertise porte avant tout sur des objets ou des processus, est moins amené à réaliser.

⁵⁷ cf. Annexe n°13.

⁵⁸ cf. Annexe n°14.

⁵⁹ cf. Annexe n°10.

Dans le cadre de certaines missions de conseil, la facilitation permet donc, pour la majorité des personnes interrogées, d’appréhender le collaborateur dans sa globalité (émotions, convictions et compétences), ce qui rapproche fortement les paradigmes qui sont au fondement de la facilitation de l’éthique du *care*, qui dans son acception éthique et morale, considère également que l’appréhension d’une personne dans sa globalité est crucial.

Section 3 : Une nouvelle approche du collaborateur propre à la facilitation ?

Toutefois, une des consultantes-facilitatrices de THiME tempère : « Je dirais peut-être que le facilitateur va plus prendre en compte l’environnement, va plus l’analyser avec les relations interpersonnelles, tout ça. Alors que le consultant le fera moins. Mais franchement, je ne suis pas sûre. Je pense qu’il y a des consultants qui font cet exercice là alors qu’ils ne se disent pas forcément facilitateur. Ce n’est pas forcément le métier qui fait ça, mais la personne⁶⁰ ».

Selon cette collaboratrice, adoptant régulièrement la posture de facilitation au sein de ses missions de conseil et de sa relation avec le client, cette appréhension globale du collaborateur — à la fois en tant que personne, mais aussi en relation avec les autres — n’est ainsi pas propre au facilitateur mais au professionnel exerçant une activité de conseil, quelle qu’elle soit.

Ce constat fait écho au témoignage d’un autre consultant-facilitateur : « Il faut travailler le sens, la compétence et la motivation. Si tu ne travailles que sur la compétence, sans solliciter le sens et la motivation, ça ne sert à rien. La facilitation et le conseil doivent travailler sur ces trois dimensions-là pour que le changement soit pérenne »⁶¹.

Ce collaborateur radicalise le rapprochement de la facilitation et du conseil puisque, selon lui, les deux activités devraient travailler sur les *mêmes moyens* pour parvenir aux *mêmes fins*, à

⁶⁰ cf. Annexe n°7.

⁶¹ cf. Annexe n°9.

savoir la durabilité du changement dans un monde économique et professionnel où les transformations sont de plus en plus fréquentes. Selon cette acception, facilitation et conseil seraient ainsi, peu ou prou, les mêmes activités et il serait malvenu de rapprocher *seulement* la première posture de celle du *care*, dans la mesure où tout ne serait qu'une question de *personne* (et non d'un *ethos* et d'un paradigme propres à une profession) et que l'appréhension holiste et globale du client pourrait tout à fait être envisageable dans une forme de conseil plus « classique ».

Toutefois, si l'on appréhende la facilitation — et ceci est notre thèse — en tant que *posture* mobilisable par tous, nous pouvons soutenir que les personnes — dont les consultants « traditionnels » — qui pratiquent une approche se rapprochant fortement de l'éthique du *care* dans la manière de mener leurs missions « font de la facilitation sans le savoir »⁶², comme le soutient l'ouvrage *L'intelligence collective* dirigé par Christine Marsan.

Chapitre II : Le facilitateur et le rapport à la solution ou « l'intelligence collective »

Section 1 : « Intelligence collective » et éthique du *care*

La mention d'un ouvrage portant sur *l'intelligence collective*⁶³ (IC), qui fait florès dans le langage managérial, et qui s'inscrit en tout point dans l'intérêt que suscite le collaboratif en entreprise, invite à nous interroger sur cette méthode récente d'accompagnement des collectifs. En effet, si la facilitation peut se rapprocher de l'éthique et des professions du *care* par son appréhension globale du client (dans lequel nous incluons les groupes de travail), elle peut aussi s'y assimiler par sa pratique récurrente de « l'intelligence collective », concept souvent mobilisé par les facilitateurs et facilitatrices interrogés, ainsi que par le cabinet où l'apprentissage a été effectué.

⁶² Christine Marsan, Marine Simon, Jérôme Lavens, *L'Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*. Éditions Yves Michel, 2014.

⁶³ Il s'agit d'une expression que la sociolinguistique qualifie d'« indigène » aux managers et aux cadres, et que nous employons ici par commodité de langage. Nous tenterons de la mettre à distance tout au long de ce travail.

Les divers courants managériaux⁶⁴ qui s’y réfèrent entendent, par intelligence collective, le refus du cloisonnement des manières de pensée, de la raison et des émotions ou des disciplines⁶⁵. Dans cette optique, l’homme n’est pas déconnecté, ni de lui-même, ni des autres, ni du monde qui l’entoure (comme le vivant, par exemple).

Le géographe et consultant Éric Julien parle ainsi de l’intelligence collective comme faculté à saisir l’interdépendance. Elle est ainsi, selon lui, fondamentalement interrelation : « nous vivons dans une culture d’expertise et de cloisonnement. Faire appel aux “spécialistes” pour résoudre des problématiques, fait donc partie de nos habitudes »⁶⁶.

L’éthique du *care*, nous l’avons vu, se fonde elle aussi sur une éthique non-cloisonnante : elle unit et ne sépare pas les individus, ni entre eux, ni avec l’environnement dans lequel ils évoluent. Sur cette base, les métiers du *care* se caractérisent tous par l’effacement de la personne exerçant cette profession au profit de l’individu ou du collectif auprès duquel elle intervient. On retrouve chez les facilitateurs, cette même position qualifiée de « basse » par une consultante-facilitatrice de THiME. Ce « positionnement de retrait, d’écoute »⁶⁷, primordial dans l’exercice du métier de facilitateur, est notamment possible par ce que bon nombre de professionnels évoluant dans le monde de la facilitation appellent l’intelligence collective.

Donner une définition de l’intelligence collective n’est pas chose aisée, tant ce concept est employé par un langage managérial que chaque acteur du secteur tertiaire a

⁶⁴ C’est le cas, en particulier — mais pas exclusivement — des courants militant pour « l’entreprise libérée », voire même l’holocratie (ou holocratie), c’est-à-dire un modèle de gouvernance dans lequel tous les membres d’une organisation, quels que soient leur statut, ont part aux processus de décision (cf. partie 1).

⁶⁵ De même que l’intelligence collective s’oppose fondamentalement aux cloisonnements et aux séparations des savoirs, elle prend racine, selon ses défenseurs, dans des valeurs libérant la coopération telles que « la confiance, le partage, l’empathie, la bienveillance, conditions d’émergence dans un groupe social d’une intelligence qui transcende la somme des intelligences individuelles ».

cf. Christine Marsan, Marine Simon, Jérôme Lavens, *L’Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*. Éditions Yves Michel, 2014.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ cf. Annexe n°3.

tendance à s'approprier. On peut néanmoins en relever une satisfaisante dans les pages de l'ouvrage *L'Intelligence collective*. Nous pouvons y lire que l'IC consiste en « la fertilisation croisée de multiples intelligences d'un groupe, où chacun manifeste la volonté de contribuer et de coopérer équitablement au service du vivant [ici entendu au sens d'*environnement*]. Pour accompagner son émergence, des postures et des processus de facilitation permettent d'ouvrir et d'entretenir cet espace de “vivre ensemble autrement” où sont cultivées la confiance, l'authenticité, l'énergie créative, les interrelations et les interdépendances. L'intelligence coopérative donne corps à des projets durables où se mêlent innovation relationnelle et résultats soutenable »⁶⁸.

Section 2 : « L'intelligence collective » au coeur de la facilitation

De fait, la pratique de l'intelligence collective en mission de conseil permet, selon une des collaboratrices de THiME de renforcer le « côté aidant » de la facilitation. Elle précise à ce sujet : « tu es là pour aider les gens à sortir des idées face à des problématiques, avec cette conviction que les gens ont les solutions. Je suis là pour faire émerger les idées. Je suis dans une position basse. La satisfaction ne se trouve pas dans l'idée elle-même que je n'ai pas trouvée, mais dans le fait que j'ai aidé la personne ou le collectif à faire accoucher d'une idée. Il y a un vrai sujet d'humilité »⁶⁹.

Selon Christine Marsan *et al.*, le facilitateur doit ainsi encourager un développement organique des solutions générées en atelier. En plus d'être le garant du cadre dans lequel s'inscrit le groupe, il doit être « à l'écoute du processus de groupe »⁷⁰, c'est-à-dire ajuster et adapter les modalités de l'échange en intelligence collective, et ainsi « s'adapter au fur et à mesure à ce que le groupe crée et produit »⁷¹. Cela implique de ralentir ou au contraire

⁶⁸ Christine Marsan, Marine Simon, Jérôme Lavens, *L'Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*. Éditions Yves Michel, 2014.

⁶⁹ *cf.* Annexe n°3.

⁷⁰ Christine Marsan, Marine Simon, Jérôme Lavens, *L'Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*. Éditions Yves Michel, 2014.

⁷¹ *Ibid.*

d'accélérer la réunion, d'aborder un sujet qui n'était pas initialement prévu, etc. Un bon facilitateur doit donc faire preuve de flexibilité et s'adapter « aux fluctuations du vivant »⁷² en pratiquant l'IC autant que cela est possible.

Cette posture caractéristique de l'intelligence collective a été en particulier relevée, au cours de mon apprentissage, lors d'un atelier auquel j'ai pu assister auprès d'un client qui réorganisait son management, en passant d'un mode d'organisation « classique » à un mode d'organisation dit « agile »⁷³, grâce au déploiement de la méthodologie Scrum⁷⁴.

Durant l'atelier⁷⁵, la consultante-facilitatrice qui animait la session était plus facilitatrice que consultante. C'étaient les participants — au nombre de quatre — qui étaient les véritables acteurs de l'atelier, à tel point que leurs discussions faisaient souvent dévier son déroulé de sa trajectoire et de ses objectifs initiaux. La consultante-facilitatrice n'intervenait et ne prenait la parole que lors de moments très précis — principalement pour cadrer l'atelier et indiquer les moments de pause ainsi que les débuts et fins des activités, par exemple — et suivait la direction que prenaient les participants. Ainsi, elle a dû, de nombreuses fois, s'adapter aux nombreux retards que faisaient prendre les participants à l'atelier, en déplaçant certaines activités lors d'une prochaine session. En tant qu'observatrice de l'atelier, la position basse qu'évoquent les consultants-facilitateurs en entretien prenait tout son sens sous mes yeux. À certains moments, un des participants a même dominé symboliquement la facilitatrice en la renvoyant sarcastiquement à son rôle de consultante. La position basse tournait ici à

⁷² *Ibid.*

⁷³ Les méthodes agiles sont un ensemble de pratiques de gestion de projet s'inspirant du Manifeste Agile publié en 2001. Elles reposent sur l'implication du client tout au long de la réalisation du projet ainsi que sur des cycles de travail itératifs et adaptatifs. L'objectif pratique de l'agilité est d'éviter un décalage trop important entre la demande initiale du client et le résultat final du projet.

⁷⁴ La méthodologie Scrum est la plus célèbre des méthodes agiles. Son fonctionnement est principalement conçu autour d'équipes pluridisciplinaires, nommées « squads », des cycles de travail intensifs d'une semaine baptisées « sprints », ainsi que sur des réunions matinales très courtes (d'une durée de quinze minutes) appelées « stand-up meetings » où chaque membre de l'équipe rend compte à l'ensemble de ses collègues de son travail et de son avancement sur le projet.

⁷⁵ Nous renvoyons le lecteur intéressé à l'Annexe n°12 où se trouve une analyse ethnographique plus détaillée de l'atelier en question.

l'effacement, voire à l'invisibilisation du rôle du facilitateur, si caractéristique des métiers se rattachant au *care*.

Cet atelier a été, pour cette étude, un révélateur des dynamiques et des présupposés de l'intelligence collective, exposés par l'ouvrage *L'Intelligence collective* qui postule que les problèmes sont d'autant mieux cernés et traités lorsqu'ils sont abordés par des personnes fonctionnant ensemble en bonne intelligence, plutôt que seuls.

Section 3 : Les limites de l'assimilation de l'IC au *care*

Pour autant, conclure que l'intelligence collective et sa mobilisation extrêmement récurrente par la facilitation ferait de cette activité en tout point semblable à un métier du *care* nous paraît être un jugement précipité.

Si la facilitation et les diverses techniques qu'elle utilise, au premier rang desquels, l'intelligence collective, ont des considérations sur « l'humain » similaires (holisme) et un positionnement analogue par rapport à la personne ou au collectif accompagné (retrait voire effacement), cette activité se distingue radicalement des métiers traditionnels du *care* par sa *finalité*.

Un consultant et facilitateur interrogé indique que la facilitation « peut s'assimiler » aux autres métiers du *care*, sans « s'y limiter ». Il précise que « la finalité [...] n'est pas la même » et que « quand tu facilites un groupe pour une session ou plusieurs sessions, on a un mandat professionnel et pas subjectif. On les accompagne individuellement et personnellement parce qu'ils vont acquérir des compétences, mais ça ne s'y limite pas, parce qu'on va les faire arriver quelque part. La finalité n'est pas tout à fait la même »⁷⁶. La facilitation, si elle peut donc se rapprocher des métiers et de l'éthique du *care* par ses fondements, en diffère par sa finalité qui est celle de la performance économique de l'entreprise — ce qui n'est pas le cas des autres métiers s'inscrivant dans le champ du *care*. En comparant les démarches du conseil « classique » et de la facilitation, il remarque par

⁷⁶ cf. Annexe n°9.

ailleurs que, malgré leurs différences d'approche du client, « la finalité est quand même la même : que l'entreprise soit plus performante »⁷⁷. Ici, la facilitation, de par son attention portée à « l'humain » et par les valeurs qu'elles véhiculent, semble d'ailleurs plus appropriée que le conseil « classique » pour faire accepter un changement qui « n'est plus le passage d'un état à un autre mais une situation bonne en elle-même⁷⁸ ».

Une consultante-facilitatrice de THiME explique de son côté que : « tu as un côté noble dans ces métiers là [du *care*] : infirmière, sage-femme, maîtresse d'école. J'ai un respect monumental pour ces gens là. C'est un engagement et un dévouement. Je retrouve beaucoup de similitudes avec mon métier, oui. Mais pas avec le même niveau de noblesse. Il y a vraiment un côté noble dans ces métiers. Nous : on imagine une solution, on la co-construit ensemble avec les clients pour que derrière ils s'y sentent bien. On a aussi en commun avec ces métiers, le côté "être sur le terrain" : faire avec eux, être avec eux. Si tu traces une grande ligne droite entre tous ces métiers, on s'y retrouve, mais on n'est pas au même niveau »⁷⁹. Ces constats de la part de cette collaboratrice de THiME font écho à ceux du facilitateur précédemment interrogé quant à l'opposition entre engagement *professionnel* et *subjectif* par rapport au groupe. Le facilitateur, contrairement à un assistant social ou à un infirmier, ne s'engage pas en tant que *sujet* auprès d'une *personne*, mais en tant que *professionnel* auprès d'un *collectif de personnes dans un cadre professionnel*. Cette distinction est fondamentale pour parvenir à cerner les finalités de la facilitation qui divergent des autres métiers du champ du *care*.

La facilitation, par la globalité de son approche de la personne dans l'entreprise, instaure ainsi un nouveau mode de relation avec le client que l'on peut rattacher à l'éthique du *care*. La prise en compte de la globalité du collectif et des personnes accompagnées —

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Marie Benedetto-Meyer, Laurent Willemez, « "Vous prendrez en charge le côté humain du projet". Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir/Agir*, 2017/2 (N° 40), p. 45-52.

⁷⁹ *cf.* Annexe n°2.

dont les émotions et les affects du collaborateur durant la très souvent douloureuse « transformation » — et la confiance en ce que les facilitateurs nomment « l'intelligence collective », censée les aider dans leur mission, sont les paradigmes fondamentaux de la facilitation. L'assimilation de cette activité aux métiers du *care* rencontre toutefois quelques limites, concernant notamment les finalités propres aux facilitateurs qui sont celles du gain de performance pour leurs clients, tandis que les autres métiers du *care* n'ont, *en soi*, aucun but lucratif pour la personne accompagnée. Malgré tout, force est de constater que la facilitation renouvelle en profondeur la relation entre le consultant pratiquant la posture de facilitation et le client accompagné et ce décalage est d'autant plus perçu au sein de structures, comme THiME, pratiquant au quotidien ces deux activités au sein de leurs relations avec le client. Cette prémisse nous invite ainsi à examiner la manière dont cette identité particulière est vécue en interne dans un cabinet de conseil pratiquant conjointement les méthodes de la facilitation et celles du conseil « traditionnel » dans ses missions.

Troisième partie : *L'appréhension de la facilitation dans le conseil chez THiME*

Si la partie précédente a mis en évidence la particularité des rapports induits par la posture de facilitation chez le consultant dans sa relation avec le client, cette dernière étape de notre travail se propose d'étudier de plus près l'identité professionnelle d'un consultant pratiquant la facilitation. Dans ce cadre, THiME sera le terrain d'enquête privilégié pour évaluer les ressorts de cette identité des consultants-facilitateurs qui travaillent et évoluent dans ce cabinet et notamment dans leur relation au client. Comme nous avons pu le constater, les rapports entre les deux parties sont quelque peu bouleversés entre les consultants adoptant la facilitation dans leurs missions et le client en comparaison du schéma classique du conseil. Chez THiME, l'alliance de ces deux approches du collectif forment un mariage original qui structure l'identité de l'entreprise de manière intégrale (en interne comme en externe) et venant récapituler les conclusions des deux précédentes parties. Cette alliance - sans fusion - du conseil « classique » et de la posture de facilitation présente chez THiME n'a d'ailleurs pas été sans interpellier la jeune alternante que j'étais.

Chapitre I : L'alliance de la facilitation et du conseil : porteuse d'une identité d'entreprise et d'une relation au client

Section 1 : La posture de facilitation au sein de la relation de conseil en tant qu'identité

Davantage qu'une posture, la facilitation charrie, chez THiME, des valeurs et un sens professionnel particulier qui en font une véritable identité collective au travail (au sens que lui donnait Renaud Sainsaulieu) et de la culture d'entreprise.

Cette identité professionnelle de facilitateur est d'autant plus particulière à ce cabinet que son « mariage » avec la pratique d'une relation de conseil plus « classique » — modèle bien qu'étant de plus en plus répandu — demeure original. Le positionnement du cabinet, fortement ancré dans la réalité de deux activités principales — consultant et facilitateur — structure, de façon intégrale, l'identité des collaborateurs en interne, et surtout en externe

dans leur relation avec le client. Les valeurs de la facilitation prétendent donc également être promues, non seulement auprès des collectifs accompagnés, mais aussi entre collègues.

La facilitation chez THiME est vécue comme une activité porteuse de sens et de valeurs propres renforçant l'aspect de service du conseil, tout en étant une nouvelle manière de se positionner dans la relation au client. Une des collaboratrices dit à ce sujet : « Un facilitateur peut aller au-delà de ce qu'on fait chez THiME, comme avec la facilitation graphique et tout ça. [...] Le consultant rend des comptes à son donneur d'ordre. Chez THiME, les deux [identités] ne se dissocient pas : naturellement, on fait des livrables qui sont beaux, on fait des réunions participatives. Les consultants aussi essaient d'embarquer les gens, mais le facilitateur rajoute une touche de couleurs. Chez THiME, on a pris les trucs de consultant, et on a rajouté plein de couleurs : techniques d'animation, etc. Un facilitateur chez THiME, c'est un consultant 5.0. C'est quelqu'un d'agile, qui va au-delà de la formalisation et du conseil classique »⁸⁰. Ce témoignage ainsi que quelques observations d'ordre empirique rejoignent le constat de Renaud Sainsaulieu qui relevait dans son maître ouvrage, *L'identité au travail*, que l'organisation du travail structure les relations entre les individus (quels qu'ils soient : clients, fournisseurs, collègues) et est toujours génératrice d'une identité professionnelle particulière⁸¹.

L'adoption de la posture de facilitation, alternativement à celle d'un conseil jugé plus « classique » en fonction de la typologie des missions de clients souvent très divers est fortement valorisée chez THiME. Ces passages successifs d'une posture à une autre corrobore d'ailleurs la conclusion que nous avons tirée de la facilitation dans les précédentes parties de ce travail : la facilitation est bel et bien une posture susceptible d'être endossable par tout professionnel dans les faits, et en premier lieu par les consultants.

L'une des co-fondatrices du cabinet indique enfin que « le facilitateur THiME est un *mix* entre les deux [identités]. Donc, on le met en oeuvre, à la fois, par l'utilisation de certains outils de mobilisation de l'intelligence collective, par des approches innovantes, tout en étant

⁸⁰ cf. Annexe n°5.

⁸¹ Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation* [quatrième édition augmentée d'une préface de Norbert Alter]. Les Presses de Sciences Po, Paris, 2014, 604 p.

capable, à un moment donné, de mettre en oeuvre cette dose de pilotage, de suivi, de *delivery*, qui va garantir le fait que les résultats soient atteints »⁸².

Section 2 : Une identité professionnelle complexe dans le rapport au client

Si les consultants-facilitateurs de THiME interrogés aiment à dire qu'ils sont, en tant que travailleurs dans ce cabinet, « aux confins » de plusieurs métiers — consultant, facilitateur et, dans une moindre mesure, coach voire formateur —, la pluralité de cette identité implique également une certaine complexité dans le positionnement des consultants-facilitateurs par rapport au client, la relation de conseil « traditionnelle » étant sensiblement différente de celle induite par la posture qu'adopte le facilitateur.

Cette complexité se ressent dans d'abord dans l'intitulé du poste, assez floue pour ne pas dire changeante et instable. Les collaborateurs de THiME sont des *consultants-facilitateurs*, mais cet intitulé ne paraît pas satisfaisant aux yeux mêmes des intéressés, non seulement parce que les deux mots qui le composent ne se situent pas au même niveau de réalité professionnelle — le consultant étant un métier se caractérisant par la relation client et le facilitateur, une posture parmi d'autres au sein de cette relation —, mais aussi parce qu'il est inexact quant au contenu multiple des missions — tant internes qu'externes — que réalisent les collaborateurs dudit cabinet. La question de l'intitulé du poste des consultants-facilitateurs de THiME revient d'ailleurs souvent dans les discussions en interne, comme en entretien avec les personnes interrogées : « Je pense que, d'un point de vue sémantique, le mot “consultant-facilitateur THiME” ne convient pas. Il faudrait qu'on trouve un autre mot, mais je ne sais pas quoi. [...] On n'est pas consultants, ni facilitateurs, on est les deux »⁸³. Cette identité professionnelle plurielle que l'on retrouve chez THiME fait, par ailleurs, écho à la

⁸² cf. Annexe n°8.

⁸³ *Ibid.*

polyvalence croissante des missions des salariés du secteur tertiaire, et en particulier des cadres⁸⁴.

L'ambivalence du positionnement des collaborateurs de THiME au niveau professionnel et identitaire, qui s'incarne, dans un premier temps et sémantiquement, dans l'intitulé de poste, a des retombées très concrètes dans la relation de conseil au client. Les collectifs accompagnés par le cabinet ne perçoivent pas toujours, faute de mauvaises conceptions sur ce que sont le conseil et la facilitation, la complémentarité de ces deux activités. Une des co-fondatrices de THiME déclare à ce titre : « je pense qu'aujourd'hui, on a tendance à les [le conseil et la facilitation] opposer. Un facilitateur pur va te dire : “je ne te donnerai jamais mon avis”. J’ai eu cette question chez un client récemment. Il y a vraiment une opposition entre les deux chez les gens qui connaissent les deux termes. Moi je pense vraiment qu’il y a une complémentarité. C’est ce qu’on essaye de montrer aux clients. Il faut le côté rationnel, analytique mais aussi le côté “on vous laisse trouver les solutions” »⁸⁵.

Cette pluralité identitaire caractérisée par l'activité professionnelle polyvalente des « consultants-facilitateurs » de THiME peut parfois rendre confus le positionnement du cabinet par rapport aux clients. Une des collaboratrices de l'entreprise déclare que : « parfois je pense que ça [l'alliance entre conseil traditionnel et facilitation] nous désavantage parce que les gens ne comprennent pas forcément du premier coup. Quand on dit qu'on est consultant-facilitateur, les clients ne savent pas forcément ce qu'on met derrière et du coup, ça embrouille les clients. Le mot facilitateur n'est pas très démocratisé, à part si on parle d'activités très concrètes, du style facilitation graphique. Mais sinon, ça ne parle pas aux gens ». Il apparaît ainsi, à la lumière de ce témoignage, que tous les clients ne sont pas égaux vis-à-vis de cette posture, certains étant moins familiers de ces nouvelles démarches d'accompagnement que d'autres.

⁸⁴ Camille Prime-Claverie, Cécile Payeur, « Intitulés métiers et compétences : un panorama », *I2D – Information, données & documents*, 2017/2 (Volume 54), p. 7-8.

⁸⁵ cf. Annexe n°4.

Chapitre II : Moi, consultante-facilitatrice junior

Section 1 : Aux origines de ce mémoire : un constat de départ empirique

Les clients ne sont d'ailleurs pas les seuls à être parfois quelque peu dépourvus vis-à-vis de de cette identité professionnelle originale, plurielle et, somme toute, assez nouvelle. En tant qu'apprentie consultante-facilitatrice au sein de ce cabinet, j'ai éprouvé quelques difficultés à faire mienne une posture requérant adresse et expérience.

Les codes de la relation de conseil étant déjà complexes à maîtriser, l'adjonction de la posture de facilitation au sein de la relation client, rend objectivement plus difficile l'exercice de l'activité dans tous ses pièges et subtilités. Ce constat réflexif sur mon apprentissage au sein de THiME a d'ailleurs été l'une des sources de la réflexion qui traverse aujourd'hui ce mémoire : quelles relations, théoriques et pratiques, unissent l'univers du conseil et celui de la facilitation — et plus encore, ce que cette relation *signifie* dans le quotidien d'un professionnel pratiquant la posture de la facilitation dans sa relation de conseil. Mener ce travail de recherche appliquée m'a ainsi permis de répondre aux questions que je me posais sur ce sujet.

Section 2 : Une alliance entre conseil classique et facilitation difficile à appréhender en tant que débutante

Si cette alliance entre ces deux activités qui, *en soi*, sont bien distinctes, peut parfois être difficile à appréhender en tant que consultante-facilitatrice junior de manière identitaire (et donc pour soi), elle l'est ensuite et surtout, vis-à-vis du client. L'on peut éprouver quelque difficulté, surtout au début, à deviner quelles attitudes adopter lors d'une réunion avec le client, au moment d'un atelier avec un groupe de travail, lorsqu'on produit un livrable, etc.

De surcroît, moins aisée que le positionnement d'un consultant « classique », la posture de facilitation exige un certain retrait vis-à-vis des personnes accompagnées et un degré d'humilité qui est sans doute paradoxalement plus présent chez un professionnel de longue

date que chez un débutant en quête de « toute-puissance »⁸⁶ — objectif irriguant les imaginaires professionnels souvent stéréotypés des fameux « jeunes cadres dynamiques ».

De même, le sentiment de « ne pas devoir commettre d'erreurs » est d'autant plus grand que les signes (au sens sémiotique du terme) que renvoient les codes d'un consultant — même (pour ne pas dire en particulier) lorsqu'il endosse la posture de facilitation — sont primordiaux en matière de crédibilité renvoyée au client, et donc, *in fine*, du cabinet, qu'il *incarne*.

Section 3 : Pour une critique positive de la facilitation

Enfin, pour conclure sur cette réflexion identitaire et professionnelle que m'a amenée à réaliser cet apprentissage ainsi que ce mémoire, j'ai parfois ressenti un décalage analogue à ce que les sociologues du travail nomment « le travail prescrit et le travail réel », puisque les valeurs véhiculées par l'entreprise — bienveillance, autonomie, intérêt pour l'humain, qui s'inspirent largement de la facilitation — donnent parfois l'impression de manquer leur finalité. En effet, comme il l'a été remarqué *supra*, la facilitation n'est qu'une posture parmi d'autres que le consultant peut mobiliser pour accroître les performances d'une entreprise. Autrement dit, on s'intéresse à « l'humain », non par altruisme, mais par souci d'efficacité.

L'on peut donc avoir, à ce titre, non seulement l'impression que les consultants-facilitateurs et les valeurs qu'ils prétendent incarner recouvrent peu ou prou les mêmes finalités que ceux des consultants classiques, mais surtout que l'intérêt porté à « l'humain » fait partie intégrante de la vague « humaniste » des entreprises⁸⁷, où « mettre l'humain au coeur des organisations » est devenu le *leitmotiv* de n'importe quel dirigeant ou manager.

⁸⁶ Jefta Compaijen, « De la toute-puissance à l'humilité... Se décentrer de soi pour mieux accueillir l'autre », *Empan*, 2007/4 (n° 68), p. 135-143.

⁸⁷ Un des meilleurs exemples de cette tendance est peut-être le salon « Human Day, Journée de l'Humain au Coeur de l'Entreprise » organisé depuis 2018 à Lille.

Les professionnels travaillant au sein de la structure THiME tendent tout de même à être conscients de cet état de fait. L'une des co-fondatrices affirme : « il ne faut pas mettre un mot [la facilitation] derrière pour que ça fasse joli. Ça doit porter des dimensions d'écoute, de relation interpersonnelle, d'intelligence de situation pour que ça puisse fonctionner »⁸⁸. Cette remarque est loin d'être anodine, car elle est l'expression d'une défense du monde des entreprises envers la montée des critiques qui sont formulées à l'encontre du *social washing*⁸⁹, voire de l'*happy washing* dont font montre les entreprises. Elle est aussi une manière de légitimer la posture de facilitation au sein de la relation de conseil et des apports qu'elle peut apporter à des clients souvent peu familiers de cette activité.

L'adoption de la posture de facilitation au sein de la relation de conseil donne ainsi lieu, chez les professionnels qui la pratiquent, une identité particulière que l'apprentissage effectué chez THiME a rendu palpable et « expérimentable ». L'alliance entre ces deux activités forme ainsi une *façon d'être* venant intégralement structurer les relations professionnelles et le travail fourni non seulement en interne et entre collègues, mais surtout, en tant que consultants *re(présentant)* un cabinet en externe et vis-à-vis du client. Ce « mariage » n'est toutefois pas exempt de tout défaut, le premier étant, et non des moindres, l'inexactitude du terme de « consultant-facilitateur » employé pour décrire la réalité professionnelle des collaborateurs du cabinet THiME. La connaissance du sens, voire du mot même de « facilitation » n'étant pas encore très bien répandue — y compris même au sein du secteur tertiaire —, ce positionnement singulier peut parfois désavantager le cabinet vis-à-vis de clients ne sachant pas toujours comment appréhender THiME dans sa manière d'accompagner les collectifs. Cette activité double — de consultant et de facilitateur — est enfin, de manière plus subjective, plus complexe à appréhender d'un point de vue identitaire et professionnel. Le débutant peut ainsi se retrouver déstabilisé lors de ses premiers contacts avec le client, puisque l'adoption préférentielle d'une posture par rapport à une autre et vis-à-

⁸⁸ cf. Annexe n°4.

⁸⁹ Calquée sur le néologisme de *greenwashing*, cette expression recouvre l'ensemble des discours qu'une organisation tient sur elle-même visant à convaincre le grand public, comme ses potentiels futurs collaborateurs, de son intégrité au niveau social et sociétal, sans que cela ne soit nécessairement le cas.

vis de celui-ci n'a rien d'évident. Enfin, il est à noter que l'engouement du conseil pour la facilitation peut être perçu, de la part de clients autant que du "grand public" critique, comme une tentative d'*happy* ou de *social washing* dans un contexte professionnel où le sujet de « l'humain » n'a jamais été aussi présent.

Conclusion

Ramenée à une posture entre prestataire de service et client, la facilitation instaure un nouveau mode de relation de conseil. Elle se caractérise par l'importance fondamentale des différents outils et méthodologies développés par la facilitation, par la valorisation de la personne accompagnée prise de façon globale au sein des processus de groupe — rapprochant fortement les fondements valorisés par les facilitateurs de l'éthique et des paradigmes du *care* — et enfin, par une identité d'entreprise particulière, lorsque celle-ci est adjointe à une activité de conseil plus « classique ».

Ce travail de recherche appliquée et les réponses qui ont été fournies tout au long de ce travail nous ont ainsi permis de répondre à la problématique formulée en introduction. La démarche de facilitation vient renouveler la posture du consultant qui la pratique au sein de ses missions vis-à-vis de son client. Reposant sur la conviction que la solution vient d'abord du client — plus que de l'expertise du consultant — le rapport de force est quelque peu rééquilibré dans la démarche de facilitation. En revanche — et il s'agit d'une nuance importante — la relation au client demeure inchangée quant à la finalité de la relation : rendre l'entreprise cliente plus performante, en accroître sa visibilité et, *in fine*, ses revenus.

La première partie de ce mémoire nous a permis de revenir sur les notions de conseil et de facilitation, nous permettant ainsi d'éclaircir les relations existant entre les deux activités, de plus en plus pratiquées conjointement. La facilitation n'est ainsi pas *seulement* une collection d'outils, ni *uniquement* une profession : elle est avant tout une nouvelle posture, et donc un nouveau mode de relation de conseil entre d'une part, le client — qui inclut le collectif accompagné — et, d'autre part, le prestataire. Cette remarque est également applicable aux facilitateurs internes « permanents », comparables aux consultants internes des grandes entreprises. Dans cette nouvelle relation au client, le facilitateur tente moins de rendre dépendant le client à son expertise, mais davantage d'injecter les pratiques et les méthodes au sein du collectif de travail de façon à ce que celui-ci trouve lui-même les solutions aux problématiques rencontrées par l'organisation. L'émergence de la facilitation, en tant que posture au sein du conseil, apparaît ainsi comme étroitement conditionnée par des cycles du changement de plus en plus rapprochés en entreprise : car sans enchaînement des

projets de transformation, point d'épuisement des collectifs, ni de nécessité de trouver un moyen de développer ce que le cabinet THiME nomme, par exemple, la « transformabilité »⁹⁰ des organisations — point de facilitation *dans* le conseil, donc.

Il apparaît donc, à la lumière de cette première partie, que la facilitation est une nouvelle posture pouvant s'insérer dans le monde du conseil, fondamentalement caractérisé par son mode d'activité qui est celui de la *relation* au client.

Au sein de cette relation de conseil, la facilitation, de par les paradigmes fondamentaux qui la régissent, peut ainsi être rapprochée de l'éthique et des professions du *care* telle qu'explicitées par les principales théoriciennes de ce courant intellectuel que sont respectivement Carol Gilligan et Joan Tronto. Mettant l'accent sur l'appréhension plénière et globale du collectif et des individus qui le composent au sein de leur environnement de travail et privilégiant une posture de retrait de la part de l'intervenant face au processus de groupe, les fondements de la facilitation entrent ainsi en résonance avec la vision holiste de l'éthique du *care*. Toutefois, les comparaisons avec les professions du *care* rencontrent quelques limites. Car si la facilitation peut s'inscrire dans le champ des métiers du *care*, elle s'en éloigne quant à sa finalité, comparativement aux autres professions concernées. Il n'existe, en effet, pas de but à proprement lucratif dans les métiers traditionnels du *care*, caractérisés plutôt par leur finalité sociale, tandis que la facilitation — bien que reposant sur des valeurs volontiers perçues comme « humanistes » — demeure une activité ayant pour objectif d'accroître la performance des entreprises.

La filiation de la facilitation aux métiers du *care* se voit ainsi nuancée. L'enquête comparative qui a été menée tout au long de la seconde partie de ce travail n'a pas été, pour autant, dénuée de tout intérêt, puisque l'éclairage du *care* s'est révélé particulièrement intéressant et fructueux pour révéler et expliciter les dynamiques et les fondements théoriques et pratiques de la facilitation au sein de la relation de conseil.

⁹⁰ Autrement dit, l'aptitude des organisations — entreprises comme institutions — à se transformer sans intervention directe de prestataires et de consultants externes.

La facilitation, lorsqu'elle est pratiquée dans le cadre d'une activité de conseil, comme c'est le cas chez THiME se mue, par ailleurs, en une identité particulière au sein du cabinet en question. C'est le cas, tout d'abord entre collègues, où les processus collaboratifs — à l'image de ce que l'on nomme la « co-construction » — sont légion. Cette identité, d'abord vécue en interne, a des répercussions en externe, dans la relation au client. Elle positionne le cabinet d'une façon singulière, entre la posture traditionnelle du conseil « classique » et celle, novatrice, qui est portée par la facilitation. Cela n'est d'ailleurs pas sans soulever quelques complexités, la facilitation étant, pour beaucoup de clients — et, de façon générale, d'acteurs au sein des organisations — méconnue. Cette alliance entre facilitation et conseil plus « classique » tel qu'il est pratiqué dans ce cabinet peut enfin parfois prêter à confusion pour les débutants et jeunes professionnels — à l'image de l'apprentie que j'étais — qui peuvent éprouver quelques difficultés dans la manière de se positionner dans la relation vis-à-vis du client.

Dans un cabinet, le choix d'inscrire la facilitation au sein de la relation de conseil avec le client structure ainsi une identité professionnelle particulière qui irrigue, de part en part, l'activité du consultant. On peut toutefois légitimement s'interroger sur l'emploi et la mobilisation de la posture de facilitation par les consultants et constater que l'enchevêtrement de ces deux activités fait partie intégrante du mouvement « humaniste » au sein des entreprises, caractérisé par l'attention portée sur le collaborateur, sa place dans l'organisation et son bien-être au travail. Celui-ci fait notamment fond sur divers scandales ayant émaillé le monde des entreprises au cours de ces vingt dernières années, et plus particulièrement depuis la crise financière de 2008-2009⁹¹.

Pour parvenir à ces conclusions, la méthodologie suivie pour mener ce travail de recherche s'est appuyée sur une enquête de terrain, éclairée par une lecture d'ouvrages en sciences humaines et sociales, mais aussi de travaux plus « pratiques » rédigés par des professionnels. Constitué essentiellement d'entretiens semi-directifs, l'investigation menée tout au long de l'apprentissage au sein du cabinet THiME a également donné lieu à une

⁹¹ On peut citer, parmi ces affaires, la tristement célèbre vague de suicides au sein de l'entreprise France Télécom entre 2008 et 2009.

observation ethnologique et à une analyse sémiotique particulièrement pertinentes à l'égard du sujet traité.

Ce travail de recherche et le questionnement qui en a été à l'origine peuvent d'ailleurs élargir de nouveaux horizons d'études et de réflexions sur la manière qu'ont les consultants — et le monde du conseil en général — à s'approprier de nouvelles techniques (comme le *design thinking* ou les méthodes de travail dites « agiles »). Intrinsèquement lié au modèle capitaliste, qui, lui aussi, selon l'analyse marxienne, s'adapte pour survivre, le conseil se voit analogiquement contraint de renouveler constamment sa relation au client pour continuer à prouver sa pertinence au sein des organisations.

Bibliographie

Ouvrages généraux

- Carol Gilligan, *Une voix différente. La morale a-t-elle un sexe ?* Flammarion, Paris, coll. « Champs Essais », 2019 (rééd.).
- Jean-François Pradeau (dir.), *Les Sophistes*, vol. 1, Paris, Flammarion, coll. « GF-Flammarion », 2009, p. 1-36.
- Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation* [quatrième édition augmentée d'une préface de Norbert Alter]. Les Presses de Sciences Po, Paris, 2014, 604 p.
- Joan Tronto, *Un monde vulnérable. Pour une politique du Care*. Éditions La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Philosophie pratique », 2009 (rééd.).
- Michel Villette, *Sociologie du conseil en management*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003, p. 8-32.

Ouvrages spécialisés

- Dale Hunter, *The Art of Facilitation: The Essentials for Leading Great Meetings and Creating Group Synergy*. John Wiley & Sons, 2009.
- Christine Marsan, Marine Simon, Jérôme Lavens, *L'Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*. Éditions Yves Michel, 2014.
- Jean-Philippe Poupard, *Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*. 1Min30 Publishing, 2018.

Articles et travaux académiques

- Michel Barabel, Olivier Meier, Richard Soparnot, « Chapitre 4. Autorité et légitimité dans un contexte de changement organisationnel », in : Olivier Meier éd., *Management du changement. Changement culturel et organisationnel*. Paris, Dunod, « Management Sup », 2012, p. 81-102.
- Marie Benedetto-Meyer, Laurent Willemez, « “Vous prendrez en charge le côté humain du projet”. Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir/Agir*, 2017/2 (N° 40), p. 45-52.

- Marc Bessin, « Focus - La division sexuée du travail social », *Informations sociales*, 2009/2 (n° 152), p. 70-73.
- Valérie Boussard, « Les consultants au coeur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 (n° 126), p. 99-113.
- Richard Chapman, « Reflections on the history of professional process facilitation », in : *e-Organisations & People*. Vol. 18, Automne 2011.
- Antoinette Chauvanet, « Professions hospitalières et division du travail », *Sociologie du travail*, n° 2, 1972, p. 145-163.
- Jeftha Compaijen, « De la toute-puissance à l'humilité... Se décentrer de soi pour mieux accueillir l'autre », *Empan*, 2007/4 (n° 68), p. 135-143.
- Michel Dion, « Les confusions entourant le « leadership éthique » dans les organisations », *Éthique publique*, vol. 11, n° 2. 2009, p. 111-128.
- Patrick Gilbert, Nathalie Raullet-Croset, Ann-Charlotte Teglborg, « “L’entreprise libérée” : analyse de la diffusion d’un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56 (Vol. XXIII), p. 205-224.
- Lawrence Kolberg, *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*. Thèse de doctorat. Université de Chicago, 1958.
- Glenn Morgan, Sigrid Quack, Andrew Sturdy, *The globalization of management consultancy firms: Constraints and limitations*. Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation, Université de Warwick, 2006.
- Camille Prime-Claverie, Cécile Payeur, « Intitulés métiers et compétences : un panorama », *I2D – Information, données & documents*, 2017/2 (Volume 54), p. 7-8.
- Damien Richard, Zouhair Benbrahim, Didier Chabanet *et al.*, « L’holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? », *Question(s) de management*, 2020/2 (n° 28), p. 131-139.

Articles de presse écrite (en ligne)

- Denis Meignan, « Vers le consultant facilitateur ». Mis à jour le 1 avril 2015. *Journal Du Net*. [En ligne]. <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1152528-vers-le-consultant-facilitateur/> (consulté le 4 août 2020).

- RSM (Réseau Mondial d’Audit-Conseil), « RSM - faits marquants et chiffres 2019 ». Mis en ligne le 29 janvier 2020. *RSM*. [En ligne]. <https://www.rsm.global/france/fr/news/rsm-faits-marquants-et-chiffres-cles-2019> (consulté le 19 août 2020).

Annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretiens des Entretiens exploratoires

Objectifs de ces entretiens : Trouver des thématiques de recherche pour le mémoire ; comprendre la facilitation et le conseil tels que vécus chez THiME ; confirmer, nuancer ou infirmer des hypothèses de départ.

Le parcours de la personne interrogée

- Peux-tu nous parler de ton parcours scolaire ?
- Peux-tu nous parler de ton parcours professionnel ?
- Peux-tu nous dire pour quelle(s) raison(s) tu as rejoint THiME / fondé THiME ?

Le rapport de la personne interrogée au conseil et à la facilitation

- Pourquoi s'être orienté vers le conseil ? Pourquoi s'être orienté vers la facilitation ?
- Pour toi, qu'est-ce que le conseil et qu'est-ce que la facilitation ?
- Quelles relations existe-t-il entre le conseil et la facilitation (opposition, complémentarité, identité) ?

Facilitation, « féminité », *care*

- D'après toi, pourquoi y a-t-il plus de femmes que d'hommes chez THiME ? Est-ce lié à la facilitation ?
- La facilitation mobilise-t-elle pour toi des valeurs féminines ou que tu perçois comme telles ?
- La facilitation est-elle l'avenir du conseil comme on peut le présenter parfois ? En quoi ?

- La facilitation est-elle, selon toi, une nouvelle forme de *care* ? C'est-à-dire un travail fondé sur l'éthique de la sollicitude, mettant l'humain et les relations humaines au coeur de l'activité ? En quoi ?

Annexe n°2 : Entretien exploratoire avec Marlone Duprey-Saint-Pol

Peux-tu nous parler de ton parcours scolaire ?

Je vais commencer par mes études supérieures. J'ai fait un IUT de GEA, donc c'est Gestion des Entreprises et des Administrations, à Rennes où l'objectif était de mieux comprendre ce qu'était le monde de l'entreprise de l'intérieur, on va dire. Et sans me fermer de voie, donc la filière GEA est un bon compromis entre une école de commerce et une fac. C'est un peu un entre-deux qui m'allait bien. Mais, en fait, je me suis aperçue qu'il y avait des matières dont j'étais assez loin. Tout ce qui était, on va dire, très chiffré. La fisca, tout ce qui était contrôle de gestion... C'étaient vraiment des choses qui m'intéressaient beaucoup moins et j'étais plus portée sur la com', le marketing. Enfin, des sujets moins chiffrés, on va dire. Et, donc c'est pour ça que, du coup, j'ai orienté la suite de mes études en communication. Donc j'ai fait une école de com' à Lyon. Finalement, mes études ont un peu manqué de fond, manquaient de recherche intellectuelle. On restait un peu en surface... C'était un peu de la com' pour la com', on va dire. Je n'ai pas été nourrie comme j'aurais aimé l'être. Après, chacun pouvait aller se nourrir comme il le souhaitait, ce n'était pas le sujet, mais mes études ne m'ont pas forcément apporté ça. Et je me suis rendue compte que la communication, en tout cas, que j'ai pu toucher du doigt aussi bien à l'école que dans les différents stages ne m'ont pas du tout, du tout, du tout donné envie de continuer là-dedans. Et en fait, je suis montée à Paris pour faire mon M2, cette fois en alternance, toujours dans cette même école, mais ils avaient ouvert un nouveau master : Master Management des Nouvelles Économies. Et là, l'objectif c'était de comprendre comment dans une nouvelle ère où on parle d'économie sociale et solidaire, d'économie circulaire, de développement durable. Enfin, voilà, tout ce qui vient chahuter, on va dire, nos modèles bien ancrés qu'on connaît, comment la com' s'inscrit là-dedans, comment on peut faire porter des messages, etc. Et là, ça a été un peu l'ouverture sur tout un monde parallèle que je connaissais très peu et qui a été hyper intéressant et porteur de sens, aussi. Et c'est là où il y a un petit bout de chemin qui a commencé à se construire dans ma tête entre le sens qu'on peut avoir en tant qu'être vivant qui travaille au sein d'une entreprise et comment recréer du sens, recréer de la valeur dans son quotidien, comment

embarquer les gens, tout simplement. Et c'est là où je suis tombée sur l'annonce de THiME qui proposait justement de réengager des collaborateurs dans des entreprises qui étaient en pleine transformation, comment recréer du sens, comment faire du lien entre tout ça, et ça m'a beaucoup parlé. Et du coup, ça va faire deux ans que je suis chez THiME.

Peux-tu nous parler de ton parcours professionnel ?

Mes expériences professionnelles avant THiME, ça a été des stages. Comme je n'étais pas complètement alignée avec ce que je faisais à l'école, je n'ai pas fait des stages qui m'ont transcendé. Donc j'ai fait des stages dans une agence de com'... Ce n'était pas dingue. J'ai fait aussi un stage plus interculturel en partant à Montréal pour accompagner une structure de cupcakes, enfin de fabrication de cupcakes. Donc là, j'ai fait toute leur com'. Je partais de zéro, dans le sens où ils n'avaient pas de moyens. C'était hyper intéressant parce qu'ils voulaient faire plein de choses. C'était vraiment « on se débrouille avec les moyens du bord » : comment on fait pour se faire connaître, comment on fait pour être présent sur les réseaux sociaux, pour aller sur des événements, être cohérent dans les messages qu'on veut porter et notre identité visuelle. Du coup, c'était assez sympa. Mais pareil, ça ne faisait pas de sens avec ce que moi je voulais aller chercher non plus. C'est plus en M2, où j'ai fait mon alternance pour une association qui avait pour objectif de mettre en lumière les femmes dans les entreprises, dans une grosse banque privée. Là, c'était le paradoxe entre, on va dire, être d'un côté dans une association et de l'autre, être littéralement baignée dans une entreprise privée, où finalement les messages portés par l'association VS les postures incarnées au sein de l'entreprise, bah il y avait clairement... C'était deux salles, deux ambiances, quoi. C'était, du coup, une association qui avait pour objectif de défendre la place des femmes dans les entreprises et c'était... Voilà, ça existe, on veut faire passer des choses, mais dans les faits il y avait quand même ce fameux plafond de verre. Les chiffres des salaires, c'était clairement pas jojo. Le nombre de femmes au ComEx, au top management, etc. On essayait de venir avec des données chiffrées, parce que ce qui ne se mesure pas ne se voit pas. Et donc, du coup, c'est pour ça que le board voulait venir mesurer tous les ans, pour après, venir voir les directeurs et leur dire : « est-ce que c'est normal que ces chiffres là ne soient à ce niveau ? Qu'il y ait encore autant de disparités hommes-femmes ? Surtout quand on commence à

monter au sein de la hiérarchie ? ». C'était intéressant, mais c'est juste que le parti pris de l'association était quand même assez limité et très consensuel finalement et c'était un petit peu frustrant. Mais c'était hyper intéressant. Et finalement, ce qui était top, c'est là où j'ai été baignée. J'étais dans un service de consulting, parce qu'en tant que petite association, on n'avait pas de bureau. Du coup, j'étais dans le bureau de ma boss, et ma boss gérait ce service là parce qu'elle était bénévole pour l'association. Elle faisait ça en plus de sa casquette de directrice de service. Et c'est pour ça qu'en étant au milieu de tous ces consultants, j'ai aussi compris ce que c'était le conseil en entreprise, comment on accompagne des collaborateurs, comment on met en place des choses pour optimiser d'autres choses. Voilà, tout ce qu'on connaît.

Peux-tu nous dire pour quelle(s) raison(s) tu as rejoint THiME / fondé THiME ?

J'ai rejoint THiME, parce que cette entreprise était à la croisée de plusieurs envies que j'avais et que je commençais à comprendre. J'avais envie de terrain, de le comprendre, je voulais faciliter le terrain. Avec mes dix petits doigts, j'ai ressenti le besoin de bouger, d'être à l'écoute, d'incarner des valeurs, d'être engagée dans ce que je fais. Dans l'annonce que j'avais lu, on parlait d'engagement, et au quotidien, ça me parle. J'avais vraiment besoin de faire un métier porteur de sens. Mais il y avait aussi tout le côté conseil classique que je ne voulais pas. J'avais peur de ne pas m'épanouir dans le conseil. Mais au final, ça a très bien marché chez THiME. On nous demande d'être force de proposition, d'être créatif. C'est pour toutes ces raisons que je me suis lancée dans l'aventure.

Pourquoi s'être orientée vers le conseil ? Pourquoi s'être orientée vers la facilitation ?

La facilitation chez THiME, je ne suis pas sûre qu'il était hyper ancré quand j'étais chez THiME au début. C'était « jeune start-up en conseil ». Le conseil, c'est être à l'écoute. C'est la posture d'être aidant qui m'a beaucoup plu. Je ne suis pas experte là-dedans. Dans facilitateur, il y a l'idée qu'on facilite la vie de nos clients. Ils nous disent « merci » : on leur a facilité la vie. Quand on est facilitateur, c'est : « je ne vais pas te retirer l'épine du pied, je vais t'aider à le faire ». On va le faire à deux et on leur donne des billes. Mais quand tu es

dans du conseil classique, ton job sera aussi fait de la même façon dans le sens où on a besoin d'être au contact avec le client pour être bon dans ce qu'on fait.

Pour toi, qu'est-ce que le conseil et qu'est-ce que la facilitation ?

Je ne sais pas si je vais savoir faire la différence entre les deux. Je n'ai jamais fait de conseil classique. C'est hyper dur de dire ça, parce qu'on a toujours été drivé ici en mode « on ne fait pas du conseil classique ». On prend vraiment le temps de parler avec les clients. Il y a une notion de service qui est très forte dans la facilitation, plus que dans le conseil. On peut venir te chercher dans une mission parce qu'ils ont un manque de ressources ou besoin d'un facilitateur. Le travail en chambre ne va pas du tout avec le métier de facilitateur. Si on le fait en chambre, nous, on passe à côté de notre métier. On fait avec, et pas à leur place. C'est une grosse différence que je fais. Et il y a ce côté, on n'a pas envie d'être indispensable, on a envie de l'être un petit moment parce qu'on a des choses à apporter. Mais le truc, c'est qu'eux aient les billes et aient envie de grandir au quotidien. Le travail, ce n'est pas faire le boulot de X qui est une ressource interne qui pourrait être recrutée, quoi. La méthodologie est aussi toujours la même : avec un kick-off, avec le comité de pilotage, la roadmap, le plan d'actions. On vient se nourrir de ce qu'ils font. Mais ce n'est plus si innovant que ça aujourd'hui. Je ne sais pas si c'est lié à la facilitation ou à la taille de la structure car nous, on est petits, donc on peut se remettre en cause très, très vite.

Quelles relations existe-t-il entre le conseil et la facilitation (opposition, complémentarité, identité) ?

J'ai l'impression que t'as une base qui est commune, quand on vient chercher le savoir-faire. Il y a des techniques de conseil. Il y a une base commune avec les compétences : ce sont bases inhérentes au métier du conseil. Mais comme on l'explique aujourd'hui chez THiME, le savoir-être va être très important. Ça peut être moins valorisé chez certains cabinets : être bienveillant, positif, le côté facilitation avec ton client. On a aussi toute une partie innovation qu'on va beaucoup pousser en interne, comme la Thimologie qui est là avec nos méthodes d'animation. C'est ce qu'on vient mettre en plus. La base est la même, et on a construit des

étages en plus. C'est propre à chacun des cabinets. Il y a un socle commun. Quelqu'un qui a des bonnes capacités en conseil crantera plus facilement sur le reste.

Ce serait plutôt complémentarité, donc ?

Je pense que c'est plus une base, et on n'a pas mis les mêmes choses en plus.

D'après toi, pourquoi y a-t-il plus de femmes que d'hommes chez THiME ? Est-ce lié à la facilitation ?

Je pense que chez THiME, il y a plus de femmes, parce que comme on ne parle pas de conseil de façon classique (avec les émotions, le fait d'essayer de comprendre l'autre, d'être en partenariat avec des ressources parfois non utilisées en interne, comme le théâtre, la sophrologie, etc), je pense qu'il y a tout un langage qui fait plus écho à des femmes qu'à des hommes. Conseil, ça fait stratégie. Nous, on ne pousse pas ça. Il y a un tout un *wording* particulier chez nous : les femmes vont préférer ça. On fait quand même des choses qui viennent du conseil classique, ce qu'on pousse de plus en plus dans notre discours. Mais dans les profils de femmes, on voit qu'en général, il y aura une réponse plus alignée avec ce qu'on attend : faire sens avec mon métier, incarner des valeurs, être facilitant. Et ça arrive plus souvent chez des femmes que chez des hommes. Dans tous les cas, la facilitation vient pousser des aspects particuliers, il n'y a pas que du savoir-faire, il y a aussi du savoir-être. Il y a une capacité d'être à l'écoute, de partager la parole. Toutes ces choses... Mais je n'ai pas envie de rentrer dans le cliché, on est douces. Ce serait trop déterministe de rentrer là-dedans. Mais je pense que oui, il y a des choses qui font plus écho à des hommes et d'autres, à des femmes.

La facilitation mobilise-t-elle pour toi des valeurs féminines, que tu perçois comme telles, ou qui sont perçues comme telles socialement ?

Ce sont des compétences. On hérite d'un patrimoine, d'une histoire qui font que ces valeurs qui sont plus vécues et ancrées chez les femmes, comme la posture d'écoute, de facilitation,

incarnées par des femmes. Mais aujourd'hui, c'est en train de changer. Quand on a des hommes qui viennent, on se rend compte qu'ils sont aussi doués que nous là-dedans. C'est un peu la même chose avec des métiers comme infirmière, sage-femme, maîtresse à l'école. Ce sont souvent des métiers embarqués par des femmes, à cause du poids de l'histoire qu'on hérite.

La facilitation est-elle l'avenir du conseil comme on peut le présenter parfois ? En quoi ?

J'ai du mal à le dire. Mais j'ai envie de te dire que non. S'il y a autant de cabinets de conseil, c'est qu'il y a des clients. On accompagne les mêmes choses mais pas de la même façon. Pour moi, on cohabitera. La facilitation est pour moi un type de conseil. Nous, on parle du conseil en organisation. Mais il y a des consultants en tout : digital, web, je-sais-pas-quoi, tu as du conseil en tout, tout, tout. Donc, non, je ne pense pas.

La facilitation est-elle, selon toi, une nouvelle forme de *care* ? C'est-à-dire un travail fondé sur l'éthique de la sollicitude, mettant l'humain et les relations humaines, au coeur de l'activité ? En quoi ?

Tu as un côté noble dans ces métiers là : infirmière, sage-femme, maîtresse d'école. J'ai un respect monumental pour ces gens là. C'est un engagement et un dévouement. Je retrouve beaucoup de similitudes avec mon métier, oui. Mais pas avec le même niveau de noblesse. Il y a vraiment un côté noble dans ces métiers. Nous : on imagine une solution, on la co-construit ensemble avec les clients pour que derrière ils s'y sentent bien. On a aussi en commun avec ces métiers, le côté « être sur le terrain » : faire avec eux, être avec eux. Si tu traces une grande ligne droite entre tous ces métiers, on s'y retrouve, mais on n'est pas au même niveau. Et il y a aussi beaucoup de moments où on va plus être en mode jus de cerveaux et pas les mains dans le cambouis tout le temps.

Est-ce que tu as un mot à ajouter pour conclure ?

Je pense que si je n'ai jamais fait de conseil avant, c'est parce que j'adore ce que je fais et de cette façon là. Et quand je lis des fiches de poste passer de la part de cabinets de conseil plus classiques, je vois tout ce que je n'ai pas envie de faire. Car chez THiME, tu as un terrain de jeu et d'expression incroyable.

Annexe n°3 : Entretien exploratoire avec Émeline Olaizola

Peux-tu nous parler de ton parcours scolaire ?

J'ai commencé ma scolarité au Pays Basque, en section bilingue jusqu'en 3e. J'ai fait mon année de seconde en Allemagne sur des matières classiques, même si c'est un peu organisé différemment en Allemagne. J'avais des matières scientifiques, littéraires, etc. J'ai ensuite intégré la section AbiBac au Lycée à Pessac, donc je préparais le baccalauréat français et l'abitur allemand. Pour le bac, j'étais en section ES, mais avec un nombre d'heures de cours d'allemand plus important et des cours d'histoire-géo en allemand. J'ai ensuite intégré une prépa éco à Montaigne. Puis à l'issue des deux ans de prépa, j'ai intégré l'EDHEC où j'ai fait une année de bachelor à Lille. Ensuite, je suis allée en management et pas en finance, donc je suis restée à Lille, et pas à Nice, qui était le campus finance de l'école. Ensuite, j'ai fait une césure d'un an. J'ai fait deux stages de 6 mois, chez Hay Group, un cabinet de conseil en rémunération. J'étais dans le département outils et clés, et j'ai travaillé sur l'engagement des collaborateurs. C'est là où je me suis énormément intéressée au bien-être des collaborateurs au sens large, et en particulier de la relation entre engagement des salariés et performance de l'entreprise. Ensuite, j'ai fait un stage chez ERDF, Enedis aujourd'hui, en égalité professionnelle. J'ai travaillé sur le rapport égalité Hommes-Femmes pour l'année 2012 ou 2013. Je suis ensuite allée au Canada, et j'ai fait un MBA à l'Université de Laval au Québec. C'était très orienté management : gestion d'une équipe, cartographie des types de collaborateurs (facilitateur, forces et faiblesses de chacun), et ensuite il y avait toutes les stratégies de management. J'ai fait ensuite un essai, qui équivaut à un mémoire, sur la place des femmes dans le secteur comptable au Québec.

Peux-tu nous parler de ton parcours professionnel ?

Suite à mon MBA, j'ai fait un VIE d'un an à Bruxelles sur un poste de RH opérationnelle avec un périmètre Belgique/Luxembourg. C'était un poste très opérationnel avec la gestion des collaborateurs, de la paie, des licenciements. Tout ce qui était lié à la dimension juridique et légale : gestion des congés de maternité, tout ça. C'était ma première expérience. Et

ensuite, j'ai intégré Solucom, dans la practice RH, dans un département qui avait pour but d'accompagner les directions transverses des entreprises : RH, Finance, DSI. J'ai été staffée dès le premier jour à la SNCF. Suite à la réforme ferroviaire de 2015, je devais accompagner la DSI de SNCF Réseau qui venait d'être nouvellement créée. J'ai travaillé pour Total, Arcelor Mittal... Plutôt dans des sujets de *change*, d'accompagnement de changement et aussi de cyber-sécurité. Suite à mon expérience chez Solucom qui est devenu Wavestone, j'ai intégré THiME il y a un an, avec une approche un peu différente de l'accompagnement au changement classique qu'il peut y avoir dans d'autres cabinets.

Peux-tu nous dire pour quelle(s) raison(s) tu as rejoint THiME ?

J'avais vraiment envie de me spécialiser dans l'accompagnement des hommes et des femmes dans les entreprises en remettant les collaborateurs au centre des accompagnements qu'on propose, en fonction de leurs appétences. Ce qui est moins évident dans les autres cabinets. Et moi je voulais aller dans un cabinet qui soit reconnu pour ça. Et il y a aussi la dimension de transformabilité qui m'a attirée : comment se nourrir de techniques qui existent, comme l'agilité et le *design thinking*, pour répondre aux problématiques des collaborateurs afin qu'ils trouvent eux-mêmes leurs solutions. J'étais aussi attirée par le côté transformation de l'ADN culturel d'une entreprise. L'important, c'est que j'ai un écho chez THiME sur ces sujets là. Quand je parle de mettre les hommes et les femmes au centre du changement, on sait de quoi je parle, et pas forcément dans un cabinet classique.

Pourquoi s'être orientée vers le conseil, puis vers la facilitation ?

Je ne me suis pas orientée vers du conseil, puis vers la facilitation. J'ai toujours fait du conseil et de la facilitation. Aujourd'hui, je fais quand même du conseil. La facilitation, c'est plus une posture. La facilitation, ça va être dans les méthodes qu'on va proposer et la manière d'animer les ateliers. Je n'avais pas le casquette de facilitatrice dans mon autre cabinet, mais j'avais clairement une posture de facilitation même si je n'étais pas présentée comme ça en tant que tel.

Pour toi, qu'est-ce que le conseil et qu'est-ce que la facilitation ?

Alors, c'est quelque chose qui reste propre et personnel, parce que je ne connais pas la définition de l'un et de l'autre. Je dirais que le conseil, ça va être d'accompagner des clients qui ont des problématiques de différents ordres : opérationnels, organisationnels. Comment est-ce que tu peux les accompagner avec une méthode qui peut les aider à répondre à leurs problématiques : faire de la PMO, des réunions de cadrage. C'est d'arriver avec une proposition de démarche pour qu'on sache ensemble où on va aller. La dimension de facilitation, c'est de le faire avec eux. Mais même dans le conseil, je n'ai jamais envisagé le conseil comme ça, comme le sachant qui arrive et qui sait tout. La facilitation, pour moi, c'est de co-construire avec les forces et les atouts des collaborateurs avec qui on travaille et les mettre en commun pour qu'ils puissent eux-mêmes trouver des solutions adaptées aux problématiques qu'ils connaissent. J'aime beaucoup l'image du maïeuticien. Le facilitateur permet de faire accoucher, faire émerger l'intelligence collective. Et il y a des techniques pour ça. Ce n'est pas parce que tu réunis des gens autour d'une table que ça va émerger. C'est tout un ensemble de techniques. Il y a aussi une dimension de coaching : on est avec eux. Chose qu'il n'y a pas dans le conseil.

Quelles relations existe-t-il entre le conseil et la facilitation (opposition, complémentarité, identité) ?

C'est complémentaire. Et à la fois, ce sont les deux faces d'une même pièce. La manière dont j'envisage mon travail, je l'envisage dans ces deux dimensions là. Il y a un côté très cadré : suivre les échéances, les objectifs, le nombre d'ateliers qu'on fait, les résultats. Et de l'autre côté, il y a comment je le fais, quel positionnement. Ce n'est pas la même chose, ce sont des choses extrêmement complémentaires et liées, dans la conception à moi de mon travail. Si on me demande : « qu'est-ce que tu fais dans la vie ? », je ne vais pas dire : « je suis consultante-facilitatrice », je vais dire « j'accompagne les organisations avec une dimension facilitatrice ». C'est comme les dentistes qui sont aussi stomatologues. Il va dire : « je suis dentiste, mais je retire aussi des dents de sagesse ». Je pense qu'on peut le rapprocher de la médecine : tu as plusieurs cordes à ton arc, mais tu ne dis pas tout non plus.

D'après toi, pourquoi y a-t-il plus de femmes que d'hommes chez THiME ? Est-ce lié à la facilitation ?

C'est pas forcément lié à la facilitation. C'est lié à l'approche dans sa globalité : à savoir l'accompagnement au changement. Wavestone, c'est un cabinet très masculin avec beaucoup de DSI. Et quand tu vas dans Practice « People & Change », il y a énormément de femmes. Ce n'est pas tellement facilitation ou pas facilitation pour moi. C'est plus les sujets sur lesquels on est. On a aussi des candidats hommes mais c'est vrai qu'on a plus de candidats femmes. THiME, c'est aussi une petite entreprise, un petit cabinet de conseil. Il y a un côté moins important pour les femmes d'avoir un nom prestigieux sur leur CV. Elles sont plus prêtes à aller vers ce genre de structure.

La facilitation mobilise-t-elle pour toi des valeurs féminines, que tu perçois comme telles, ou qui sont perçues comme telles socialement ?

Des valeurs, je ne sais pas, mais peut-être des appétences. Genre l'écoute, ou le positionnement de retrait, d'écoute. Il y a un côté aidant : tu es là pour aider les gens à sortir des idées face à des problématiques, avec cette conviction que les gens ont les solutions. Je suis là pour faire émerger les idées. Je suis dans une position basse. La satisfaction ne se trouve pas dans l'idée elle-même que je n'ai pas trouvée, mais dans le fait que j'ai aidé la personne ou le collectif à faire accoucher d'une idée. Il y a un vrai sujet d'humilité. Je ne sais pas si c'est plus féminin que masculin mais cette position est importante. Mais chez THiME, il y a quand même un côté conseil. Si tu parles de facilitation pure, nous on n'est pas dans : « vous avez sorti ça et vous vous débrouillez ». On les aide quand même à mettre en place et à déployer les idées.

La facilitation est-elle l'avenir du conseil comme on peut le présenter parfois ? En quoi ?

Non pour moi, ce n'est pas l'avenir du conseil. Pour revenir à l'image médicale, un mec est dentiste et l'autre est stomatologue. Ça n'a aucun sens de vouloir remplacer l'un par l'autre. La facilitation ne va pas remplacer le conseil. Ce sont des choses qui sont complémentaires. Il y aura toujours des consultants purs et des facilitateurs purs, et des gens hybrides qui font les deux. Je ne vois pas en quoi le facilitateur pourrait remplacer le consultant. Parce qu'il ne faut pas se leurrer, il y a des entreprises qui font appel à des consultants parce qu'ils veulent des benchmarks, et des consultants qui connaissent leurs sujets. Typiquement, pour l'agilité, tu as besoin d'un cabinet de conseil spécialisé dans ce sujet. On ne fait pas appel aux mêmes besoins et aux mêmes compétences, même si on est très complémentaires, comme dans l'accompagnement au changement. Ça dépend vraiment de la nature du sujet et de la problématique que tu vas traiter avec ton client.

La facilitation est-elle, selon toi, une nouvelle forme de *care* ? C'est-à-dire un travail fondé sur l'éthique de la sollicitude, mettant l'humain et les relations humaines, au coeur de l'activité ? En quoi ?

Oui, dans le sens où tu accordes une vraie importance aux gens que tu accompagnes. Tu vas être dans une posture d'accompagnement et d'aidant pour faire émerger les idées. Il y a un côté mise en retrait dans la posture de facilitateur. Tu ne vas pas mettre en avant ton savoir en tant que tel, parce que tu es là pour laisser place à ton savoir de faire émerger les idées. Tu n'apportes pas la matière, mais tu apportes le cadre dans lequel tu vas faire émerger la matière. Ton savoir n'est pas dans le fond des choses, mais dans la manière de les faire naître. Parfois, tu ne comprends pas de quoi parlent les gens en atelier, en fin de compte. Quand tu es facilitateur, tu n'as pas réussi parce que tu as trouvé une solution, mais parce que les gens ont trouvé leur solution. Et ça, c'est une approche différente de la réussite. Et ce n'est pas donné à tout le monde d'avoir ce positionnement là : de ne pas avoir de satisfaction dans le fait de trouver une solution, mais dans le fait d'apporter le cadre dans lequel la solution va émerger. Tu ne récupères pas les lauriers. Et c'est totalement différent, ça se traduit dans la posture, etc. Et dans ce sens là, le fait d'être mis en retrait, c'est quelque chose qui peut être apparenté à quelque chose de féminin. Mais ces dimensions là sont en train d'évoluer, même s'il y a encore du chemin à faire.

Annexe n°4 : Entretien exploratoire avec Bérengère Colon-Fuoc

Peux-tu nous parler de ton parcours scolaire ?

Après le lycée, j'ai fait deux années premières années de médecine à Lyon que j'avais brillamment échouées. J'avais très envie de devenir médecin mais je n'étais pas attirée par les sciences pures de manière générale. J'étais plus attirée par le métier humain. C'est marrant parce que le consultant est souvent présenté comme le médecin de l'entreprise. Et comme les filières sont très cloisonnées en France et que mon classement de première année n'était pas brillantissime, j'ai regardé aux États-Unis. C'était un projet que j'avais depuis longtemps. Je me suis dit que j'allais faire médecine là-bas. J'ai été prise à Philadelphie. Le système est très différent là-bas. La première année, tu touches à tout. C'est à partir de la deuxième année où tu te spécialises en choisissant une majeure et une mineure. J'ai décidé d'être très généraliste et à partir de la deuxième année, l'université était trop grande avec un vrai campus à l'américaine, donc je suis partie à New York, dans une plus petite école : Manhattan College. Là, j'ai pris plus de matières liées à la géopolitique et aux sciences politiques. Donc, je me suis spécialisée là-dedans avec une spécialisation en Afrique et Moyen-Orient. J'ai réalisé que je ne voulais pas faire forcément médecine, mais que je ne voulais pas forcément être diplomate ou travailler dans une ONG non plus parce que j'étais convaincue que l'angle de vue qu'on avait était très bénéfique aux entreprises. Je me posais des questions : est-ce que je devais rester aux États-Unis ou pas. J'ai demandé pas mal de conseils. Tout le monde a été unanime : il fallait mieux que je fasse un double cursus franco-américain. J'ai été prise à Sciences Po en économie internationale. J'ai rencontré quelqu'un qui faisait du conseil, j'ai beaucoup aimé : le fait de passer d'une culture d'entreprise à l'autre, le côté on se projette dans des solutions, on est en relation avec des gens. Mais à l'époque, la voie Sciences Po-Conseil n'était pas évidente. Il fallait plutôt sortir d'une école de commerce pour faire du conseil en management. Et moi je voulais une petite boîte. Il y avait le côté entrepreneurial qui m'attirait aussi. J'ai vu pas mal de boîtes calées conseil en communication, mais il me manquait le fond. C'est là où j'ai rencontré Stance. J'ai été prise dans tous les entretiens que j'ai fait, mais j'ai vraiment eu un coup de coeur pour Stance, même si j'étais très loin d'eux

avec mon profil Sciences Po. J'avais l'impression d'être passée à côté en entretien. J'ai fini ces 6 mois de stage et j'ai été diplômée.

Peux-tu nous dire pour quelle(s) raison(s) tu as fondé THiME ?

J'ai fondé THiME, j'allais dire, pour trois raisons principales. La première, c'est une rencontre humaine. L'envie de créer quelque chose avec Carole et aussi dans une certaine mesure avec Fred et Reza. Deuxièmement, l'aventure entrepreneuriale : le fait de faire grandir les gens. Troisièmement, la volonté de faire du conseil autrement en partant du postulat que les cycles de transformations sont de plus en plus rapides, et il y a plusieurs façons de faire pour que les gens ne le subissent pas.

Pourquoi s'être orientée vers le conseil, puis vers la facilitation ?

Le premier, c'est la dimension humaine. C'est avant tout un métier qui est profondément tourné vers les gens. On traite bien sûr des dimensions organisationnelles, mais derrière, il y a des gens. Deuxièmement, c'est le côté soif d'apprentissage. Tu ne t'ennuies jamais dans le conseil. Aucune boîte ne se ressemble. Les métiers sont très différents, c'est passionnant : R&D, IT, production. C'est fascinant. Tu as une très belle vue sur le monde. Et troisièmement, c'est le côté facilitation plus que conseil : c'est aider à faire autrement sans faire à leur place. Il ne faut pas déposséder les gens de leur savoir-faire mais les aider sans les remplacer.

Pour toi, qu'est-ce que le conseil et qu'est-ce que la facilitation ?

Le conseil pour moi, c'est venir, observer, analyser, et c'est conseiller sur une façon de faire. On peut proposer plusieurs scénarios. Ça c'est du conseil. Mais du coup le conseil, c'est orienter forcément les décisions et les choix alors que la facilitation pour moi, c'est vraiment utiliser une multitude de techniques pour aider les gens à venir par eux-mêmes à la bonne décision. C'est là où moi je pense qu'on est vraiment aux confins des deux chez THiME. On a le côté observation, analyse... Nous on se prononce, alors que certains facilitateurs ne le

font pas. Mais on fera toujours en sorte que les gens trouvent eux mêmes leurs solutions et pas nous à leur place.

Quelles relations existe-t-il entre le conseil et la facilitation (opposition, complémentarité, identité) ?

Je pense qu'aujourd'hui, on a tendance à les opposer. Un facilitateur pur va te dire : « je ne te donnerai jamais mon avis ». J'ai eu cette question chez un client récemment. Il y a vraiment une opposition entre les deux chez les gens qui connaissent les deux termes. Moi je pense vraiment qu'il y a une complémentarité. C'est ce qu'on essaye de montrer aux clients. Il faut le côté rationnel, analytique mais aussi le côté « on vous laisse trouver les solutions ».

D'après toi, pourquoi y a-t-il plus de femmes que d'hommes chez THiME ? Est-ce lié à la facilitation ?

Je pense que c'est pas tant lié à la facilitation qu'aux matières qu'on traite en fait, et à l'image qu'on renvoie. Je déteste mettre des genres dans des cases. On traite de la dimension humaine, donc de l'extérieur on est très vu RH. Donc, c'est plus ça. Chez les RH, tu vas avoir beaucoup de femmes aussi. Donc, je pense que c'est lié à cette sensibilité qu'on retrouve plus chez les femmes, même si je déteste ça. C'est pour ça qu'avec Carole, on se bat pour avoir des hommes chez THiME.

La facilitation mobilise-t-elle pour toi des valeurs féminines, que tu perçois comme telles, ou qui sont perçues comme telles socialement ?

On en revient à mettre des genres dans des cases et je déteste ça. Je me suis fondamentalement jamais posé cette question là. Et je connais beaucoup de facilitateurs hommes et souvent purs. Les facilitateurs graphiques sont très souvent des hommes. Fondamentalement, je ne pense pas. C'est plus une question d'image et d'attrayance, d'attirance. Quand tu parles conseil, c'est peut-être plus rassurant dans l'image parce que c'est associé à la stratégie, l'organisation ou à des cabinets de type EY alors que la facilitation

est moins répandue. C'est plus une question d'image parce que je suis convaincue qu'il y a des hommes qui le font et qui le font très bien.

La facilitation est-elle l'avenir du conseil comme on peut le présenter parfois ? En quoi ?

Le marché du conseil va être amené à énormément bouger. Il y a plein de typologies de conseil. La technicité fait aussi que tu vas être plus dans l'expertise, donc tu vas plus être dans le conseil que la facilitation. Tout ce qui est IA va aussi bousculer le marché du conseil, notamment le conseil en stratégie. Ils pourront continuer à garder ce côté conseil, mais moins analytique car ça va être pris en relai par les IA. Sur du conseil plus IT et plus technique, j'y crois moins car on va plus chercher de l'expertise métier, ce qui n'est pas notre cas à nous.

La facilitation est-elle, selon toi, une nouvelle forme de *care* ? C'est-à-dire un travail fondé sur l'éthique de la sollicitude, mettant l'humain et les relations humaines, au coeur de l'activité ? En quoi ?

Oui, je pense que ça l'est. Après, c'est comme tout, quoi. Tu as de la facilitation artisanale, et il y a des gens qui se proclament facilitateurs mais qui n'ont pas de valeurs humaines derrière. Il ne faut pas mettre un mot derrière pour que ça fasse joli. Ça doit porter des dimensions d'écoute, de relation interpersonnelle, d'intelligence de situation pour que ça puisse fonctionner.

Un mot pour conclure ?

Ça m'interpelle vachement les questions que tu poses, parce que c'est hyper important. La facilitation est un métier profondément humain à la portée de tous et surtout pas que des femmes en fait. Si on veut que ce soit humain, on se doit d'être représentatif. Si ça ne devient qu'un métier de femmes, on passe à côté de quelque chose. Mais c'est sûr que le côté facilitation attire plus de femmes avec l'humain. Mais il y a aussi des femmes qui adorent faire de l'analyse et des hommes qui aiment faire des choses à dimension humaine.

Annexe n°5 : Entretien exploratoire avec Justine Delaspre

Peux-tu nous parler de ton parcours scolaire ?

J'ai fait un bac L. J'étais en cursus sport-étude danse. Ensuite, j'ai fait un DUT Techniques de commercialisation parce que je voulais découvrir le monde de l'entreprise qui m'était inconnu. Après ça, je me suis posée pas mal de questions. Je voulais aller beaucoup plus loin. J'étais au fin fond de l'Auvergne dans un IUT pas très connu. Un prof m'a poussé à faire une prépa ATS spé, qui permet d'avoir un double cursus. Une prépa pour préparer des concours et un côté fac (j'étais à Lyon 2). J'ai intégré Grenoble École Management. J'ai fait ma première année de Master dans deux assos. Mais ensuite, j'ai voulu faire une année de césure pour faire des stages car je n'en avais fait aucun. J'ai fait un stage chez EY en recrutement et ça ne répondait pas du tout à mes aspirations professionnelles. Mais je parlais beaucoup avec des consultants, donc c'est un milieu qui a commencé à m'intéresser. J'ai vu une annonce de THiME sur Welcome To The Jungle. Ça m'a trop plu. Donc, j'ai fait mon stage chez THiME, puis mon année d'alternance entre Grenoble et THiME. Et ensuite, j'ai fait un voyage de trois mois avant de revenir en CDI. J'ai aussi fait une certification de management du handicap pendant mon année de césure.

Peux-tu nous dire pour quelle(s) raison(s) tu as rejoins THiME ?

Je ne me souviens plus trop de l'annonce. Bon... Il y avait un côté humain très affiché. Et le côté, on laisse une chance à ceux qui n'ont jamais fait de conseil. Je voyais ça comme un vrai terrain de jeu pour mon apprentissage. Il y avait le côté touche à tout aussi. Très vite, je me suis trouvée face aux clients. Tu fais très vite des choses que tu devrais faire plus tard chez THiME parce que c'est une petite structure. Il y a aussi le côté start-up aussi qui m'a beaucoup plu. Le côté machine à gaz de EY ne m'avait pas du tout plu.

Pourquoi s'être orientée vers le conseil, puis vers la facilitation ?

Ça rejoint un petit peu ce que j'ai dit tout à l'heure. Quand je suis rentrée à l'école, je voulais faire de l'événementiel. J'aime bien le côté rencontres, organisation et le fait de mettre les choses en valeur. Dans le conseil, il y a ce côté événementiel avec les ateliers et les séminaires. Dans le conseil, il y a aussi la partie intellectuelle : tu es challengé sur des sujets de fond. Quand tu es en stage et qu'on te demande de comprendre le département R&D d'un grand groupe international, ça te demande une grande stimulation cérébrale. Et il y a le côté j'aide les gens. J'aime aussi le côté diversifié : tu changes de clients, de casquettes : tu es PMO, facilitateur, etc. Il y a donc beaucoup de raisons.

Pour toi, qu'est-ce que le conseil et qu'est-ce que la facilitation ?

Déjà, pour moi, il existe plusieurs types de conseil. Et il y a plusieurs types de facilitations. Quand tu cartographies le monde du conseil, il y a le côté conseil en SI, conseil en management et conseil d'experts. Ça va être tous les cabinets de niche : conseil en financement en telle filiale, telle organisation, tel machin. C'est déjà trois parties dans le monde du conseil. En France, tu as plus de 10 000 cabinets de conseil. On parle souvent des quatre plus gros, mais en fait, il y en a une multitude. Et ils pratiquent tous le conseil de manière différente. Après, la facilitation, ça peut être un métier, parce qu'il y a des gens qui sont uniquement facilitateurs. Mais pour moi, c'est surtout une posture. Dans une entreprise, en interne, tu peux avoir des managers, et ils vont organiser des ateliers comme des facilitateurs. Chez nos clients, on entend aussi des gens dire « je suis facilitant », « je suis facilitateur ». Donc, c'est surtout un rôle qu'on se donne. Chez THiME, on a les deux. Un facilitateur peut aller au-delà de ce qu'on fait chez THiME, comme avec la facilitation graphique et tout ça. Pour aller un peu plus loin, le conseil, c'est là où on va avoir des sujets de réflexion sur les sujets de fond de nos clients, sur la stratégie (qu'elle soit opérationnelle ou managériale et humaine). C'est là où on va produire des livrables. Après, tu peux aussi avoir la casquette de facilitateur quand tu produis un livrable qui est beau, user-friendly, mais c'est quand même un truc de consultant à la base. Le consultant rend des comptes à son donneur d'ordre. Chez THiME, les deux ne se dissocient pas : naturellement, on fait des livrables qui sont beaux, on fait des réunions participatives. Les consultants aussi essaient d'embarquer les gens, mais le facilitateur rajoute une touche de couleurs. Chez THiME, on a

pris les trucs de consultant, et on a rajouté plein de couleurs : techniques d'animation, etc. Un facilitateur chez THiME, c'est un consultant 5.0. C'est quelqu'un d'agile, qui va au-delà de la formalisation et du conseil classique.

Quelles relations existe-t-il entre le conseil et la facilitation (opposition, complémentarité, identité) ?

Pour moi, ce n'est absolument pas la même chose. Même si chez THiME, il y a une fusion. Quand tu vas chez Codesign-it!, et que tu demandes un facilitateur, tu vas avoir un facilitateur. Il va animer une réunion, etc. Mais par contre, il sera incapable ou aura plus de difficultés à rentrer dans des sujets de fond, proposer des roadmaps de conduite du changement et de produire tous les livrables qu'on peut sortir. Les consultants en-dehors de la facilitation peuvent prendre cette casquette, mais moins l'inverse. Mais on n'est pas les seuls à faire ça. Même si Spring Lab, par exemple, je crois qu'ils sont quand même plus facilitateurs que consultants. Nous, on est très consultants, parce qu'on mène des transfos, et ça c'est le job du consultant. Mais on y apporte la touche facilitation. Donc, je ne dirais pas que c'est opposé non plus, parce que ça peut très bien se mêler comme on le voit chez nous.

D'après toi, pourquoi y a-t-il plus de femmes que d'hommes chez THiME ? Est-ce lié à la facilitation ?

Je pense que déjà, qu'il y a un vrai truc par rapport au site Internet et avec les mots qu'on utilise. Je ne suis pas sûre que ce soit lié à la facilitation. Car la plupart des facilitateurs indépendants que je rencontre sont des hommes. Il y a aussi des truc liés à la manière dont THiME se raconte : on a des enfants sur notre site Internet, ça ne fait pas très viril. Mais je ne dirais pas que la facilitation soit un métier de femmes, car les hommes peuvent aussi avoir une sensibilité pour l'humain. Je pense que le fait qu'il y ait plus de femmes que d'hommes chez THiME est aussi lié à l'environnement des missions.

C'est-à-dire ?

Ben, si tu es facilitateur indépendant, tu choisis les environnements que tu veux faciliter, donc ça joue. Mais quand je regarde les hommes qui sont chez THiME, on voit qu'ils ne se sentent pas complètement à l'ouest. J'ai vu également beaucoup de cabinets qui ressemblaient à THiME et qui avaient pas mal de gars, donc je ne dirais pas ça. Il y a un truc que je vois chez THiME, même si ce n'est pas une généralité, c'est qu'il y a un besoin d'engagement très fort. On te demande d'être hyper engagé et chez les mecs, ce n'est pas forcément une priorité.

La facilitation mobilise-t-elle pour toi des valeurs féminines, que tu perçois comme telles, ou qui sont perçues comme telles socialement ?

Je crois que non. J'entends le truc. C'est un métier où il faut être hyper dans l'empathie, hyper patient, à l'écoute, organisé, engagé. Mais je ne peux pas dire que ce soit féminin, parce que je connais des hommes qui sont aussi là-dedans. Mais c'est sûr que dire : elle est hyper empathique et bienveillante, tu le dirais plus d'une fille que d'un homme. Par contre, dans le métier de facilitateur, il faut aussi savoir pousser des coups de gueule avec certains clients, et ça, c'est plus vu comme un truc d'hommes, donc j'aurais du mal à dire que c'est un métier de fille. Quand on est facilitateur, il y a aussi le côté très créatif et manuel et la société laisse moins ce terrain aux hommes. Les livres de coloriage pour adultes, c'est rarement des hommes qui en achètent. En même temps quand moi je viens chez le client avec mes prototypages, je vois que les mecs adorent ça. Mais je trouve que si tu prends le métier de facilitateur en tant que tel, je ne pense pas que ce soit un métier de femmes. Le facilitateur doit aussi mettre des cartons rouges et se faire entendre. Et je ne suis pas d'accord pour dire, à l'inverse, que le métier de conseil serait un métier de mec, tout ça parce que c'est stratégique, intellectuel. Il y a des tas de femmes qui aiment ça. Quand tu vas chez Wavestone, tu vois qu'il y a un bel équilibre entre hommes et femmes, par exemple.

La facilitation est-elle l'avenir du conseil comme on peut le présenter parfois ? En quoi ?

Non, je ne pense pas. Je ne pense vraiment pas. Au mieux, on va vers plus de complémentarité comme le fait le THiME. Mais tu ne peux pas tout traiter avec des ateliers ludiques, avec des jeux rigolos et des post-its. Quand tu fais une refonte de process et une réorganisation hiérarchique, ce n'est pas de la facilitation qu'il faut. Là, c'est du vrai conseil et du pur conseil. Les cabinets de conseil sont quand même moins sur du RACI qu'avant. Au mieux, ils glisseront sur ce qu'on fait actuellement. Je ne pense pas qu'on va vers la mort du conseil. Chez [un client de THiME], par exemple, on a fait de la refonte de process. Chez THiME, on a donc des missions très conseil parfois. Ça n'avait rien, rien, rien à voir avec de la facilitation.

La facilitation est-elle, selon toi, une nouvelle forme de *care* ? C'est-à-dire un travail fondé sur l'éthique de la sollicitude, mettant l'humain et les relations humaines, au coeur de l'activité ? En quoi ?

Oui, très clairement. Je pense qu'on met les hommes et les femmes au coeur de l'activité chez nos clients. Il y a un vrai besoin dans les entreprises, quand on aborde un atelier sur un sujet hyper *touchy*. L'enjeu est pour les équipes, on crée du lien avec leurs réalités opérationnelles. Nous, on prend beaucoup en compte le facteur émotion, par exemple. On fait en sorte de conserver l'engagement. En fait, la première ressource des entreprises, ce n'est pas forcément les hommes, parce qu'on voit qu'elles peuvent de plus en plus passer avec l'IA. La première force, c'est l'engagement. Sans ça, une entreprise ne va nulle part. On les aide à prendre de la hauteur. On leur sort la tête de l'opérationnel. Je ne dirais pas que notre métier est vital comme un infirmier, mais on si on n'allait pas vers là, on aurait des équipes en souffrances ou immobilisées.

Un mot pour conclure ?

Par rapport à tout ce qu'on a pu se dire, c'est que j'aimerais bien qu'on arrête les stéréotypes. Le monde du conseil est quand même moins touché par les stéréotypes que d'autres. Je pense qu'il faut les abolir. Les hommes peuvent être de très bon facilitateurs. Il y a autant de

facilitateurs que des gens qui désirent faciliter. Dans notre équipe, on le voit bien. Personne ne facilite de la même manière.

Annexe n°6 : Guide d'entretien des Entretiens sur la facilitation

Objectifs de ces entretiens : Enrichir les réflexions théoriques menées sur conseil et la facilitation par des témoignages pratiques ; assimiler plusieurs visions et expérimentations de la facilitation et du conseil au sein du cabinet THiME et en-dehors ; confirmer, nuancer ou infirmer les hypothèses de recherche du mémoire.

Le parcours de la personne interrogée

- Pour toi, qu'est-ce que la facilitation et qu'est-ce que le conseil ?

Conseil et facilitation : entre ressemblances et différences

- Quelles seraient les différences et les ressemblances entre ces deux activités ?
- Pour toi, la facilitation se résume-t-elle à un ensemble d'outils ou est-ce réellement un vrai métier ?
- Pour toi, y a-t-il une différence fondamentale dans la manière d'appréhender le collaborateur dans son environnement de travail chez un facilitateur et chez un consultant ?

Facilitation et identité professionnelle

- Quelles sont les qualités qui, d'après toi, font un bon facilitateur ?
- Que représente la facilitation dans l'identité d'entreprise de THiME/de ton entreprise selon toi ?
- En quoi le mariage du conseil et de la facilitation avantage ou désavantage THiME auprès des clients ? (*Question pour les collaborateurs de THiME*)

Annexe n°7 : Entretien sur la facilitation avec Kenza Turki

Pour toi, qu'est-ce que la facilitation et qu'est-ce que le conseil ?

Pour moi, ce ne sont pas forcément deux choses séparées, je pense. La facilitation, c'est une posture en plus quand tu es consultant. C'est assez différent dans le sens où quand tu es consultant classique, tu as plus une posture d'expert et tu apportes un savoir à ton client alors que dans la facilitation, il y a plutôt le côté : tu aides ton client à trouver lui-même la solution. Tu n'arrives pas avec toutes les clés en main, en mode : « je vous les donne et c'est fini », quoi. Quand tu es facilitateur, tu fais en sorte d'amener ton client à trouver ses propres solutions.

Quelles seraient les différences et les ressemblances entre ces deux activités ?

Bah, je pense que dans tous les cas tu vas orienter ton client, tu le conseilles, quoi. Mais par contre, comme je l'ai dit, dans la facilitation, tu vas faciliter, tu vas aider ton client à faire émerger des solutions alors que dans le conseil classique tu arrives plus avec des solutions toutes prêtes. Donc, pour les deux, tu as une certaine orientation que tu donnes au client. Mais par contre, quand tu es facilitateur, tu vas quand même beaucoup t'appuyer sur lui. Alors que dans le conseil, tu arrives plus avec des solutions en main, quoi.

Pour toi, la facilitation se résume-t-elle à un ensemble d'outils ou est-ce réellement un vrai métier ?

Bah, je pense que ça dépend. Si on parle de facilitation graphique, c'est à la fois des outils et un métier et si on parle plutôt de facilitation côté conseil... bah en fait, c'est ni l'un ni l'autre, c'est plus une posture, en fait. Après, ça peut être accompagné par des outils. C'est ni l'un ni l'autre. C'est ni un ensemble d'outils, ni un métier quand tu l'exerces dans le cadre du conseil. C'est vraiment une posture.

Pour toi, y a-t-il une différence fondamentale dans la manière d’appréhender le collaborateur dans son environnement de travail chez un facilitateur et chez un consultant ?

Je ne sais pas. Je dirais peut-être que le facilitateur va plus prendre en compte l’environnement, va plus l’analyser avec les relations interpersonnelles, tout ça. Alors que le consultant le fera moins. Mais franchement, je ne suis pas sûre. Je pense qu’il y a des consultants qui font cet exercice là alors qu’ils ne se disent pas forcément facilitateur. Ce n’est pas forcément le métier qui fait ça, mais la personne.

Quelles sont les qualités qui, d’après toi, font un bon facilitateur ?

Je pense, l’écoute. Je pense que l’écoute, c’est la qualité principale. Après, il y a l’observation, parce qu’il faut quand même beaucoup observer les gens, l’environnement, pour pouvoir aider les gens et faciliter. Il y a aussi la prise de hauteur, je pense aussi. Parce qu’une fois que tu as vraiment observé les choses, il ne suffit pas juste d’écouter et observer. Il faut aussi pouvoir traiter les informations que tu vois et que tu entends et prendre de la hauteur là-dessus pour savoir après aider en tant que facilitateur. Mais après, je pense que c’est aussi des qualités que les consultants doivent avoir. Ce n’est pas forcément propre au facilitateur.

Que représente la facilitation dans l’identité d’entreprise de THiME selon toi ?

Je pense que c’est un élément majeur de l’identité de THiME dans le sens où on ne se dit pas que consultant, on se dit consultant-facilitateur. Parce que notre posture de facilitation et d’accompagnement, c’est ce qui fait l’ADN de THiME, quoi. Le fait d’enlever les épines du pied du client, d’avoir une relation de proximité avec nos clients, ça fait vraiment l’ADN de THiME.

En quoi le mariage du conseil et de la facilitation avantage ou désavantage THiME auprès des clients ?

Je pense que ça nous avantage dans le sens où vraiment, dans la posture, on n'a pas une posture de consultant classique et on a tendance à avoir une posture d'aide et d'accompagnement qu'on ne retrouve pas forcément dans le conseil classique. Ça nous avantage, je pense, et les clients le voient. En revanche, parfois je pense que ça nous désavantage parce que les gens ne comprennent pas forcément du premier coup. Quand on dit qu'on est consultant-facilitateur, les clients ne savent pas forcément ce qu'on met derrière et du coup, ça embrouille les clients. Le mot facilitateur n'est pas très démocratisé, à part si on parle d'activités très concrètes, du style facilitation graphique. Mais sinon, ça ne parle pas aux gens.

Tu as dit que la différence entre consultant et facilitateur résidait surtout dans la posture plus que dans les qualités ou le type d'activité. Peux-tu développer ?

Bah en fait, si tu veux pour moi, un bon consultant, c'est mon avis personnel, mais il a forcément une posture facilitante auprès du client. Quand tu intervies dans des projets de transformation, si tu viens en expert et que tu dis : « il faut faire les choses comme ça, je l'ai fait chez un autre client, et c'est fini », bah, ça ne va pas marcher en fait. Si tu es dans des projets d'accompagnement au changement, tu as de grandes chances d'échouer parce que tu te positionnes vraiment en tant qu'expert et tu ne prends pas en compte l'environnement dans lequel évoluent les équipes.

En quoi se différencie le facilitateur du consultant dans ce cas précis, justement ?

Le facilitateur justement, il va apporter le côté vraiment prise en compte de l'environnement du client, l'adaptabilité aussi... Il va vraiment s'adapter au client, et pas proposer des choses qui ne sont pas pertinentes au regard du contexte du client. Il y a le côté relation de proximité qu'on ne retrouve pas forcément dans le conseil classique où une fois que tu as mis en place ton truc, c'est terminé. Quand tu es facilitateur, tu ne t'éloignes pas du cadre posé au départ. Chez THiME, on fait des propositions avec des éléments au début, et si le contexte évolue ou si le client propose autre chose, on est capable de s'adapter pour mieux l'accompagner, quoi.

Le consultant fait-il de la facilitation sans s'en rendre compte ?

Oui, c'est ça. Même s'il ne se dit pas facilitateur, les qualités de la facilitation tu dois aussi les retrouver chez le consultant. Mais après ça dépend du conseil que tu fais. Si tu fais du conseil en stratégie ou en finance, genre fusion-acquisition, bah là on recherche ton expertise, donc la facilitation on s'en fiche. Mais si tu fais du conseil vraiment opérationnel en accompagnement du changement, on doit retrouver la posture de facilitation aussi chez le consultant.

As-tu un mot à ajouter ?

Non, je pense que j'ai tout dit !

Annexe n°8 : Entretien sur la facilitation avec Carole Dunyach

Pour quelles raisons as-tu co-fondé THiME ?

Justement, on s'apercevait que sur le marché il n'y avait pas de cabinet qui apportait une aide suffisamment pragmatique aux entreprises. On intervenait dans des transfos, mais on n'était pas dans le « faire avec ». On était dans le « faire faire ». On avait plusieurs remarques de clients qui disaient qu'on leur volait leurs transformations en entreprise alors que c'est des moments super chouettes qui sont hyper importants dans l'entreprise. Les clients disaient que c'était super ce qu'on faisait, mais qu'ils voulaient que les solutions viennent d'eux. Donc la question, c'était comment mettre les hommes et les femmes au coeur de transfos. Le deuxième élément qui nous a poussé chez THiME, c'est que le cycle des transfos s'accélérait et que là où avant tu avais des transfos tous les 3-4 ans, maintenant c'est tous les 18 mois. On était face à des clients essouffés, j'ai entendu des phrases du type « je me vois pas remobiliser les équipes ». On s'est finalement dit : « pourquoi on voit la transfo comme quelque chose de négatif, et pourquoi on le verrait pas plutôt comme une opportunité, et donc un *mindset* pour les collabs ? ». On est donc vraiment partis avec l'idée que ce n'est plus exceptionnel de se transformer, que cela devient une opportunité et quelque chose qui fait partie de la vie d'une organisation.

Pour toi, qu'est-ce que la facilitation et qu'est-ce que le conseil ?

Pour moi, la différence entre les deux, c'est... La facilitation, c'est la mise en mouvement des collectifs, de l'intelligence collective, et je suis vraiment dans le « faire faire », alors que dans la partie conseil, pour moi, il y a vraiment un apport de valeur, qui existe dans la facilitation, mais plus dans le fond. Le facilitateur ne va pas forcément rentrer dans le fond des sujets, il va aider le groupe ou l'orga à trouver une solution, etc. Alors que dans le conseil, on va être à leur côté et dans le « faire avec », quoi. Ma casquette conseil fait qu'à un moment donné, je vais mettre la main à la pâte. Le facilitateur peut toucher à tous les sujets, alors que quand tu

es consultant il faut que tu aies un minimum de connaissances sur le sujet que tu traites. Donc, facilitateur, c'est vraiment « faire faire » et conseil, c'est « faire avec ».

Quelles seraient les différences et les ressemblances entre ces deux activités ?

Pour moi, les ressemblances, — mais après ça diffère selon les types de conseil — c'est être au service du collectif et avoir un regard extérieur qui permet de challenger et faire avancer le groupe. Ou la transfo, ou le sujet. Comme nous, on est câblé conseil, c'est plus les hommes et les femmes de l'organisation. Le facilitateur a quand même un panel d'outils d'intelligence collective, c'est son coeur de métier de maîtriser ça, de savoir quoi mettre en oeuvre à quel moment. Le conseil, pour moi, on est plus dans la prod' de livrables. Pour moi, le facilitateur, c'est le côté mise en mouvement, embarquer les gens, alors que le conseil, ça a un peu ce côté là, mais ça aussi le côté délivrer, apporter des résultats et aider à la solution, quoi. Pour moi, une autre différence, c'est que dans le conseil, on va être plus dans le terrain et plus rentrer dans le fond des sujets et s'intéresser au coeur des métiers, quoi.

Pour toi, la facilitation se résume-t-elle à un ensemble d'outils ou est-ce réellement un vrai métier ?

Je pense que c'est un vrai métier, parce qu'au delà des outils, c'est des gens qui ont vraiment une compétence dans ces outils et c'est pas si simple en fait. Il y a le côté neutralité dans la différence avec le conseil... Il peut prendre une posture plus challenging que dans le conseil. Après moi, j'estime que je suis aux confins des deux métiers. Chez THiME, on fait les deux, on oscille entre les deux selon les moments et les objectifs à atteindre. J'allais dire autant c'est facile pour un consultant d'utiliser les outils de la facilitation, autant l'inverse est plus difficile. Le métier de facilitation, paradoxalement, c'est un métier très technique. Il y a beaucoup d'outils, alors qu'on pense que c'est surtout un métier qui nécessite de l'empathie.

Pour toi, y a-t-il une différence fondamentale dans la manière d'appréhender le collaborateur dans son environnement de travail chez un facilitateur et chez un consultant ?

Pour moi, un facilitateur, fondamentalement, il vient faciliter un sujet, il vient aider à décliner un plan stratégique, alors qu'un consultant aborde de manière plus systémique la personne dans son environnement de travail. Je pense à un pote qui ne fait que de la facilitation maintenant, et il dit : « finalement, être facilitateur, c'est faire avancer un groupe de travail à un instant t ». Je pense que dans le conseil tu as plus une approche holistique, que quand tu es facilitateur. Le facilitateur pur, il vient pour une session et il se barre. Tout dépend de la problématique que tu gères, quoi. Ça dépend aussi des types de conseil : sectoriel, stratégique, IT, RH. Ça me fait rappeler une séance qu'on avait eu et où on nous avait expliqué la différence entre coaching et conseil. Le coach va aider les gens à trouver une solution, mais il est très méta, il ne va jamais donner son avis. Le consultant, lui, a les mains dans le cambouis et le facilitateur est entre les deux.

Quelles sont les qualités qui, d'après toi, font un bon facilitateur ?

Je pense, que tu dois avoir des vraies qualités de savoir-être, qui finalement pourraient être moins importantes pour un consultant. C'est le côté vraiment empathie, écoute, très bienveillant, tout ce que tu as chez THiME quand même. Il y a le côté très adaptabilité, adaptation. Les facilitateurs, quand ils arrivent en séminaire et que le groupe ne va pas dans la direction initiale, ils sont capables de s'adapter, ce qu'à plus de mal à faire un consultant, je pense. Il y a le côté souplesse, aussi. Les facilitateurs purs, ils animent les sessions, ils ont un protocole, alors que dans le conseil, il n'y a pas de protocole.

L'éthique de la facilitation peut-elle s'assimiler à celle des autres métiers du *care* ? En quoi ?

Je ne suis pas sûre, en fait. Parce que le facilitateur n'a pas à gérer la qualité de vie au travail ou ces choses là. Tu n'as pas une dimension bien-être, qui s'apprête à la personne en tant que tel, quoi. Tu ne cherches pas à faire en sorte que les gens soient bien. Les gens qui font de la facilitation, comme facilitateur graphique, je ne vois pas le lien avec le *care*. Après, la facilitation telle qu'on l'entend chez THiME, il y a vraiment cette notion de « si je suis mieux

au travail, je vais être plus performant ». Dans notre facilitation, il y a ce côté « on va chercher ce truc-là ». Par exemple, le facilitateur graphique ou le facilitateur d'un groupe de travail, il va en avoir rien à faire du côté humain. Il y en a qui font de la pure facilitation VS ceux qui mettent une dimension humaine dans la facilitation, et à ce moment là, oui, il y a un lien.

Que représente la facilitation dans l'identité d'entreprise de THiME selon toi ?

Je pense qu'elle est au coeur de notre identité. Enfin, je ne sais pas... ce qui est au coeur d'un facilitateur THiME, c'est quelqu'un qui est aux confins du conseil, du coach catalyseur et du facilitateur dans le sens mise en mouvement de l'intelligence collective, ce qui nous différencie des gens qui ne font que de la facilitation ou que du conseil. C'est même une énorme différence. Il y a le côté chez THiME, le fait qu'on soit entre les confins du « faire avec » et du « faire faire » pour faire grandir les organisations et les collaborateurs. Il y a le côté apprenant derrière : on a vocation à rendre nos clients autonomes, ce qui n'est pas le cas dans le conseil, où là, tu cherches à rendre le client dépendant de toi. J'exagère un peu, mais il y a un peu de ça quand même. Alors que chez THiME, on a le côté, « j'enlève les épines du pied de mon client ».

En quoi le mariage du conseil et de la facilitation avantage ou désavantage THiME auprès des clients ?

Je pense que c'est vraiment une force et une valeur ajoutée pour nos clients. On a la capacité de les mobiliser sur la transfo, et on a le côté « facilitant » qui est le *mix* du conseil et du facilitateur, qui va leur permettre de faire du livrable. On pérennise le changement. Les facilitateurs purs, ils s'en fichent, et chez les consultants, bah les objectifs seront atteints, mais les équipes n'auront pas grandi. Les clients qui y croient, ils nous achètent, et il y en a qui ne nous achètent pas, parce que nous, on l'assume à 3000 %. Des entreprises qui veulent juste un projet estampillé « cabinet de conseil » pour se dire, « c'est pas nous, c'est le cabinet », bah eux, ils ne nous achètent pas. Je pense qu'on est un peu déstabilisants. On est même « rafraîchissants » pour certains clients ! (*rires*) On vient les perturber dans leur

modèle un peu classique d'Excel et de machin. Parfois, ils ne se rendaient pas compte qu'ils se prenaient le chou sur des sujets de fond avant qu'on arrive. C'est pragmatique, en fait, je pense.

Comment, à travers les missions et la THiMéthode, essaies-tu de concrètement mettre en oeuvre ce mariage ?

Elle est compliquée ta question, parce que ce mariage est intrinsèque à ce qu'on est. Le facilitateur THiME est un *mix* entre les deux. Donc, on le met en oeuvre, à la fois, par l'utilisation de certains outils de mobilisation de l'intelligence collective, par des approches innovantes, tout en étant capable, à un moment donné, de mettre en oeuvre cette dose de pilotage, de suivi, de *delivery*, qui va garantir le fait que les résultats soient atteints. Les premiers clients qui nous ont fait confiance, nous ont dit : « on va y aller avec vous, parce qu'on vous connaît, mais autrement, et pas dans la douleur », quoi.

As-tu un mot pour conclure ?

Je pense que, d'un point de vue sémantique, le mot « consultant-facilitateur THiME » ne convient pas. Il faudrait qu'on trouve un autre mot, mais je ne sais pas quoi. Car on exerce un métier qui est un peu aux confins de trois métiers (coach, facilitateur et consultant), mais on n'utilise que « facilitateur » dans nos intitulés alors que c'est juste une des trois dimensions. On n'est pas consultants, ni facilitateurs, on est les deux.

Annexe n°9 : Entretien sur la facilitation avec Lou-Emmanuel Gaze

Peux-tu présenter ton parcours professionnel en quelques mots ?

J'ai un parcours un petit peu atypique. J'ai commencé par faire de la cuisine après un bac scientifique dans une école de cuisine, qui s'appelle Ferrandi à Paris. C'était un diplôme en trois ans. J'ai fait ce choix par passion mais aussi par dépit, parce que je ne voulais pas aller en prépa et faire ingénieur. Je me suis vite rendu compte que cette voie n'était pas la mienne. J'ai quand même passé le diplôme, histoire de me dire que je n'avais pas suivi tout ce cursus pour rien. Et ensuite, je me suis réorienté vers du commerce et j'ai fait un BTS commercial. Puis, j'ai fait une prépa hybride qui combine classe prépa et troisième année de licence en éco-gestion à la fac. Après, j'ai fait une école de commerce, où j'ai pu faire une césure. J'ai fait 6 mois en start-up chez Déj Box qui fait de la livraison de plats. J'étais en stratégie commerciale. Ensuite, j'ai fait un stage chez Michel et Augustin à Paris, toujours dans le domaine alimentaire. J'étais dans tout ce qui était gestion de comptes. Je ne me destinais pas du tout à faire du conseil, c'était quelque chose qui ne m'attirait pas spécialement. Un petit peu par hasard, j'ai fait une partie de mon Master 2 à l'étranger. J'ai pris des cours là bas, j'étais en MBA en échange. Et là, j'ai commencé à m'y intéresser un peu plus, et j'ai trouvé mon stage de fin d'études. Je tenais à ce qu'il soit dans un autre domaine que les *sales* parce que j'avais déjà fait un an là-dedans et je ne voulais pas être bloqué dans ce domaine à la sortie de mes études. J'ai donc trouvé mon stage chez Moonspark chez qui je suis toujours. J'avais une très mauvaise image du conseil, avec une pyramide où tout en haut on a des actionnaires et tout en bas les jeunes qu'ils font travailler. J'avais l'impression qu'il y allait avoir une mauvaise ambiance. Mais les entretiens chez Moonspark se sont hyper bien passés avec des questions qu'on ne m'avait jamais posées avant, sur qui j'étais, ce que j'aimais faire, quelles étaient mes valeurs. J'ai commencé mon stage de fin d'études en janvier 2019. Et après, j'ai été embauché. J'ai connu un ami qui avait fait un stage de fin d'études là-bas et qui me l'avait recommandé.

Peux-tu me présenter ton cabinet ?

Moonspark est un cabinet un peu hybride entre le *change management* et la stratégie. On ne fait pas de conseil hard, on n'a pas d'expertise particulière dans un domaine, que ce soit marketing, logistique, excellence opérationnelle. Mais on part d'un constat qui est assez simple : c'est que le monde est de plus en plus complexe. Il y a plein d'incertitudes, avec le covid et des enjeux environnementaux importants. La prise de conscience individuelle et collective de l'humain nous paraît important dans la réalisation pleine et entière de l'entreprise. Ce qu'on dit, c'est qu'il y a deux types de solutions qui sont apportées dans le conseil. Il y a un conseil, qui rajoute des rouages et de la complexité dans quelque chose qui est déjà complexe, et nous, on dit qu'il faut jouer sur l'aspect dit « soft » de manière un peu négative, mais qui nous semble important, donc d'améliorer les relations qui existent entre les personnes qui constituent les organisations. L'opacité de Frédéric Laloux, dans *Reinventing organizations*, ça nous parle. C'est l'idée que les entreprises doivent s'appuyer sur une raison d'être et sur l'autonomie et il faut s'y adapter. On se positionne dès le départ dans une culture *all change*. Là, on va être dans la stratégie avec les directions, en tant que collectif, mais aussi en tant qu'instance, pour qu'ils développent une stratégie. Un comité de direction ne peut pas développer seule une stratégie. On a besoin que les salariés s'en imprègnent. On fait de gros événements de co-construction, de stratégie, pour qu'un axe soit donné et adopté par toute l'entreprise. Il faut qu'on sache pourquoi ils l'ont fait. Il faut la motivation, et les compétences nécessaires pour ce changement. C'est l'accompagnement *soft* dont je parlais tout à l'heure. On utilise beaucoup le MBTI, par exemple. Mais on les accompagne aussi sur des sujets plus *hard* pour qu'ils trouvent eux-mêmes leur propres solutions.

Fais-tu de la facilitation dans ton travail ?

On fait de la facilitation tout le temps. On a toujours un volet facilitation. Je suis certifié coach MBTI, donc je fais de la facilitation à ce niveau-là. Dans les séminaires, on fait de la facilitation. On ne fait jamais de top-down. On facilite des séminaires, dans ce sens là.

Pour toi, qu'est-ce que la facilitation et qu'est-ce que le conseil ?

C'est marrant, parce que pour moi, ça va ensemble en fait. Le conseil bien fait doit recourir à de la facilitation. La facilitation doit aider les groupes à arriver quelque part. Le conseil doit aussi aider à trouver les groupes à trouver leur solution. Après, je ferai quand même la différence entre animation et facilitation. Ce qui est attendu dans les séminaires de 200-300 personnes, c'est plus un rôle d'animation. Mais c'est pas ça la facilitation. C'est faciliter les échanges, faire vraiment en sorte que les gens arrivent quelque part. Là où l'animateur va faire passer le micro et se contente d'être « sur scène » entre guillemets.

Quelles seraient les différences et les ressemblances entre ces deux activités ?

Le conseil, comme on l'entend en général, et pas forcément comme mon entreprise l'entend, c'est le conseil comme expertise. Alors que dans la facilitation, l'expertise est dans la posture, dans le fait que tu vas savoir lire un collectif. On n'a pas d'expertise technique pure. La différence vient peut-être de la posture qui n'est pas du tout la même. Souvent, on parle de posture haute et basse. Les coachs doivent souvent être en retrait pour laisser le groupe émerger. La posture haute est une posture de sachant. Le facilitateur doit être entre les deux. Il doit savoir jongler entre les deux. Il connaît sa méthode d'intervention, c'est en ça qu'il est dans une posture haute. Il a forcément des expertises en *design thinking*, en animation d'atelier. Ça lui permet de montrer sa légitimité à être là et à animer une session. Après ça dépend des sujets comme, par exemple, sur un sujet plus de management. Si l'équipe travaille dans un domaine IT, ça n'empêche pas le facilitateur d'avoir un ou des entretiens préalables avec les membres de l'équipe sans comprendre forcément leur réalité opérationnelle, parce que ce n'est pas la question, mais de comprendre quels enjeux ça pose collectivement et individuellement dans l'équipe.

Le coach n'a-t-il jamais de posture haute, justement, puisqu'il a tout de même une expertise dans sa manière de guider le collectif qu'il accompagne ?

Le coach, c'est un poil différent. Ça nécessite un certificat, une formation particulière. Le coach, il a quand même des apports. Les coachs qui sont à Moonspark interviennent dans des collectifs. Effectivement, le coach va avoir une posture haute. Le truc, c'est de passer de

l'orchestre au jazz benz. Il va avoir une posture haute quand il le fait, il sait aussi jongler. C'est savoir mettre le curseur au bon endroit au bon moment. Quand un coach doit faire un effort plus technique, il doit donner et livrer au collectif qu'il accompagne quelque chose qui devrait les aider.

Pour toi, la facilitation se résume-t-elle à un ensemble d'outils ou est-ce réellement un vrai métier ?

Non, c'est un vrai métier. C'est un vrai rôle, en tout cas. C'est des outils, mais pas que. La posture est différente de l'outil dans le sens où on l'entend généralement. C'est un vrai rôle en tant que tel. Ça nécessite d'avoir une expertise. Quand tu fais du conseil en excellence opérationnelle, ça nécessite d'avoir de l'expérience. Facilitateur, c'est pareil. Il puise sa légitimité dans son expérience : dans le fait qu'il a accompagné des collectifs, etc. La facilitation est composée d'outils, mais ce n'est pas les outils qui font que tu es facilitateur ou non.

Pour toi, y a-t-il une différence fondamentale dans la manière d'appréhender le collaborateur dans son environnement de travail chez un facilitateur et chez un consultant ?

Encore une fois, ça dépend du type de consultant. Dans l'absolu, j'aurais tendance à dire oui, parce que le consultant traditionnel, son accompagnement ne va pas porter sur la même chose. Du coup, l'idée n'est pas de considérer de la même manière un collaborateur ou un manager de la même manière. Il ne va pas les considérer de la même manière parce qu'il va apporter une expertise technique. Il ne va pas le considérer comme un élément d'un groupe mais plutôt comme un individu rationnel qui va produire. Mais je pense aussi que le conseil change beaucoup. Les gens savent s'adapter. Le métier du conseil change quand même. Il y a toujours des consultants qui s'adaptent. Aujourd'hui on n'accompagne plus le changement de manière ponctuelle, mais de manière pérenne. Donc, ça ne consiste plus en dire : « t'as un nouvel outil IT, je vais t'aider à le mettre en place », ça consiste à faire en sorte que les collaborateurs se l'approprient et mettent en place des changements culturels pérennes. Ce

sont deux postures de conseil différentes, mais après, la finalité est quand même la même : que l'entreprise soit plus performante.

C'est très intéressant ce que tu dis, car d'après toi le cycle accru des changements et des transformations en entreprise ces dernières années influe sur la posture du conseil...

Absolument. Historiquement, il faut savoir que le conseil est né par l'IT. Ça évolue avec chaque changement technologique, car ce n'est pas parce que tu expliques à une personne comment utiliser un outil qu'il va l'utiliser. Il faut travailler le sens, la compétence et la motivation. Si tu ne travailles que sur la compétence, sans solliciter le sens et la motivation, ça ne sert à rien. La facilitation et le conseil doivent travailler sur ces trois dimensions-là pour que le changement soit pérenne. Ce qui est important aussi, c'est que le changement doit passer par l'accomplissement individuel, donc savoir pourquoi tu fais les choses. Ce n'est pas le bonheur au travail dans le sens baby-foot et *after work*, mais, c'est : « je me lève le matin, je vais au travail et je suis acteur dans mon travail ». Ce n'est pas le travail du début des révolutions industrielles, c'est vraiment je me réalise par mon travail.

Quelles sont les qualités qui, d'après toi, font un bon facilitateur ?

Il faut beaucoup de qualités humaines. Savoir gérer son *ego*, savoir lire les individus, savoir lire les dynamiques qui peut y avoir dans une équipe, savoir être à l'écoute autant à l'oreille qu'à l'écoute des gestes et de la communication non-verbale. Savoir quand même aussi s'imposer, mais de la bonne manière, avec tout le reste. Être un minimum assertif pour pouvoir arriver là où il faut arriver dans le temps imparti. L'adaptabilité, c'est une grosse qualité, je pense, aussi. Pouvoir réagir sur le moment, ne pas être décontenancé. Une grosse qualité, c'est aussi être souriant : avoir de la motivation et le montrer pour embarquer les gens. Et toutes les compétences, c'est des choses qu'on acquiert au fur et à mesure, dès qu'on facilite, on se développe. Je ne sais pas s'il y a des profils types de facilitateurs, mais ça se développe.

L'éthique de la facilitation peut-elle s'assimiler à celle des autres métiers du *care* ? En quoi ?

Ça peut s'y assimiler, mais ça ne s'y limite pas. Dans la finalité, on peut l'assimiler, mais elle n'est pas la même. Dans tous les cas, on veut arriver à un but collectif d'un point de vue bienveillant. Mais ça s'y limite pas dans le sens où ce n'est pas le même mandat. Quand tu facilites un groupe pour une session ou plusieurs sessions, on a un mandat professionnel et pas subjectif. On les accompagne individuellement et personnellement parce qu'ils vont acquérir des compétences, mais ça ne s'y limite pas, parce qu'on va les faire arriver quelque part. La finalité n'est pas tout à fait la même. Mais les objectifs sont globalement alignés. L'idée de bienveillance est présente dans les deux. Ce n'est pas une qualité que j'ai évoqué à la question précédente, mais en fait, c'est l'une des principales qualités, je pense.

As-tu un mot pour conclure ?

Je suis assez enthousiaste et heureux de voir que les entreprises au-delà de nos clients sont de plus en plus sensibles à ce type de méthodes d'accompagnement ou que ce soit le conseil que l'on fait chez Moonspark. Ça me rend assez enthousiaste.

Annexe n°10 : Entretien sur la facilitation avec Marine Simon

Pouvez-vous présenter rapidement votre parcours professionnel ?

Ça fait treize ans que je suis facilitatrice en intelligence collective, et six ans en accompagnement de gouvernance participative avec des collectifs qui définissent leurs modes de fonctionnement. Avant ça, j'étais formatrice. En dehors de ça, je suis passionnée par la permaculture et par la manière dont les peuples racines se l'ont approprié. Pour moi, l'intelligence collective est une pratique permaculturelle, parce qu'on se reconnecte au vivant, à l'environnement. Avant, j'étais formatrice en Belgique en *soft skills*, gestion de conflits, etc. J'étais art-thérapeute et avant cela, j'étais journaliste et j'ai aussi travaillé en agence de pub. Et ma première formation était historienne de l'art.

Pourquoi avoir choisi de faire de la facilitation ?

C'est venu par ma formation d'art-thérapeute qui m'a amenée au coaching, puis ensuite à la formation. Ça correspondait à mes valeurs de faire émerger l'intelligence collective et d'aider un groupe à s'auto-gérer. J'ai une collègue qui s'est formée à l'intelligence collective et ça m'a tellement plu que je me suis formée à ces méthodes. Ça a soutenu toutes mes valeurs. Avec l'intelligence collective, on obtient des résultats bien plus intéressants à tous points de vue : opérationnel, affectif, émotionnel, d'un point de vue l'innovation.

Pour vous, qu'est-ce que la facilitation et qu'est-ce que le conseil ?

Le conseil, c'est quelqu'un qui a un savoir. Il vient avec des références qui sont les siennes et on vient le chercher pour ça. Il a des pratiques qui vont lui permettre de changer une organisation. Comme le formateur, il a un objectif qui est de transmettre un savoir, une ligne de conduite, transmettre des solutions, là où le coach ne transmet pas de savoir, par exemple. Ce qu'il veut c'est que la personne aille mieux à la fin de l'accompagnement qu'au début. Le facilitateur vient avec des pratiques qui vont faire générer au groupe son propre savoir. Il n'y

a pas de souci à mêler les deux, mais il faut juste le nommer. Il faut dire là, je vais faire du conseil, et là, je vais faire de la facilitation, et surtout montrer au groupe qu'il a la possibilité de changer. Le facilitateur est face à un groupe qui est souverain. Le consultant est face à un groupe qui attend de boire sa source de savoir, alors que dans la facilitation, le groupe est sa propre source et le facilitateur va poser le cadre qui va permettre au groupe d'aller chercher sa propre source.

Quelles seraient les différences et les ressemblances entre ces deux activités ?

La ressemblance, c'est que c'est de l'accompagnement de collectifs dont l'idée est d'arriver à des résolutions de problématiques ou des changements de manières de faire. Ça c'est les ressemblances. Les dissemblances, c'est que le consultant, on attend de lui qu'il ait une expertise sur le sujet, le contenu. Il peut donc aussi avoir tendance à imposer sa solution, alors qu'en facilitation, on n'a pas d'expertise sur le contenu. Moi, j'accompagne des organisations dont je ne connais strictement rien au niveau du métier. Je serais bien incapable de les aider sur leurs métiers. Quand on est facilitateur, on sait qu'il n'y a pas de solution unique pour un groupe. C'est un des liens avec la permaculture : il n'y a pas de modèle de culture conventionnelle. Le facilitateur n'a pas de beaucoup de pouvoir, en fait. Le facilitateur accompagne le mouvement du collectif qu'il a envie de faire, à la vitesse qu'il veut. Le consultant, lui, gère plus ce côté-là. Le facilitateur attend que le collectif mature, questionne et trouve des solutions.

Pour vous, la facilitation se résume-t-elle à un ensemble d'outils ou est-ce réellement un vrai métier ?

Je ne les aurais pas opposé parce que c'est ni l'un ni l'autre. C'est une manière de vivre. C'est des outils, mais c'est aussi une manière de se positionner, donc c'est beaucoup plus que des outils. C'est une philosophie de vie. Si tu prends l'intelligence collective comme des outils, tu vas rater ta facilitation. C'est bien plus que des outils. C'est vraiment... C'est comme si tu disais que pour devenir un grand peintre, il faut que tu achètes du matériel. Alors que non, il y a de la créativité derrière. Donc, oui, c'est un vrai métier, mais il ne doit pas rester entre les

mains d'un consultant. L'idéal est que dans les organisations, il y ait plusieurs personnes qui se passent ce rôle.

Pour vous, y a-t-il une différence fondamentale dans la manière d'appréhender le collaborateur dans son environnement de travail chez un facilitateur et chez un consultant ?

Oui, du temps où j'étais consultante, on m'appelait parce que j'avais une expertise et j'avais une posture haute. Quand j'étais consultante, je faisais de l'audit, j'écoutais quelques collaborateurs en *one-to-one*, et je remettais les résultats de mon audit. J'étais donc le réceptacle de leurs ressentis. Quelque chose que je ne fais plus depuis l'intelligence collective. On le fait en collectif, pour que tout le monde puisse entendre tout le monde. Donc la posture est très différente. Le consultant va impulser des trucs que le collectif va prendre plus ou moins. Le facilitateur est d'égal à égal avec les participants, et il doit tenir de bout en bout tous les participants pour qu'ils puissent donner quelque chose.

Quelles sont les qualités qui, d'après vous, font un bon facilitateur ?

Une grande capacité de centrage. C'est quelqu'un qui rencontre les émotions des autres, donc il doit travailler sur lui. C'est quelqu'un qui développe et qui fait confiance à ce qu'il voit, ce qu'il perçoit, ce qui n'est pas dit, ce qui est subtil, et qui a une vraie posture de leadership pour tenir la sécurité du groupe, mais qui n'a pas de contrôle sur ce que va produire le collectif. Un consultant, fatalement, ce qu'il doit poursuivre, c'est qu'on trouve des solutions à une problématique. Le facilitateur, lui, peut parfois être amené à révéler des tensions que le collectif ne cherchait pas tout seul. On assimile ça à un échec, mais c'est faux. Il est attendu du consultant qu'il sache, du facilitateur, qu'il fasse accoucher le collectif de lui-même.

Que représente la facilitation dans votre identité professionnelle ?

C'est mon identité professionnelle. Je m'identifie comme ça. Dans cette facilitation, j'accompagne d'une part, et je forme de l'autre, et je me suis spécialisée en gouvernance participative.

Annexe n°11 : Le déroulement classique d'une mission de conseil

Le déroulement classique d'une mission de conseil

Phase préliminaire

Premiers contacts avec l'entreprise
Diagnostic rapide du problème
Établissement d'un planning des travaux
Propositions au client
Signature du contrat de conseil

Diagnostic

Collecte des informations
Analyse et synthèse des informations collectées
Examen détaillé du problème

Programme d'action

Élaboration des diverses solutions possibles
Évaluation et choix des solutions appropriées

Présentation des solutions au client
Établissement d'un planning de mise en œuvre

Mise en œuvre

Assistance
Ajustement ultime des propositions
Actions de formation

Phase finale

Évaluation de l'intervention
Rapport final de mission
Règlement financier
Examen de collaborations ultérieures
Départ du consultant

Source : Milan KUBR, Le Conseil en management, BIT, 1993.

In : Michel Villette, « I. De l'étude des discours à l'étude des pratiques », *in* : Michel Villette éd., *Sociologie du conseil en management*. Paris, La Découverte, « Repères », 2003, p. 8-32.

Annexe n°12 : Analyse ethnographique d'un atelier en facilitation

Le cadre de l'atelier qui va ici faire l'objet d'une analyse ethnographique est celui d'un client — plateforme streaming de télévision sur Internet — qui souhaitait évoluer vers une organisation en mode agile. L'entreprise s'était tournée vers le cabinet de conseil où j'effectuais mon apprentissage pour l'accompagnement de sa transition vers ce modèle de management et de production issu du monde informatique. Quatre participants étaient présents lors de cet atelier, entourés par une animatrice de session (consultante dans le cabinet en question) ainsi que moi-même en qualité d'observatrice afin de découvrir ce qu'est la facilitation d'atelier en actes. L'occasion, pour moi également, de réaliser cette analyse ethnographique.

Étant des VP (soit des managers de produits dans la méthode agile qui possède son propre vocabulaire), les participants devaient se projeter, pendant l'atelier, sur leurs nouveaux modes de fonctionnement en interne, suite à la réorganisation managériale de l'entreprise. Cet atelier avait pour but de comprendre le rôle d'un VP dans une organisation agile, la manière de se l'approprier sur le terrain de façon « opérationnelle »⁹² (*sic*) et de définir les modes de fonctionnement entre VP pour réussir la transition amorcée.

Ce que l'on peut remarquer chez la consultante-facilitatrice de l'atelier, c'est qu'elle n'est effectivement présente qu'en tant qu'animatrice. N'étant pas spécialiste des méthodes agiles, notre cabinet de conseil ne peut guère donner des conseils sur les procédés des *stand-up meetings* (réunions quotidiennes qui ont très souvent lieu le matin où les membres d'une équipe partagent sur l'avancée du projet ou du produit) ou des *sprints* (séquence ou itération de développement d'un produit). La consultante-facilitatrice est ici davantage facilitatrice que consultante, puisqu'elle n'apporte aucune expertise sur le fond des sujets qui sont traités. Elle laisse la place aux participants et n'apporte qu'un cadre à la réunion. Par exemple, la première partie de l'atelier, dédiée à la définition du rôle de VP, a été totalement prise en

⁹² Il s'agit d'un terme très fréquemment employé chez les consultants-facilitateurs de ce cabinet, en particulier lorsqu'ils sont en contact direct avec le client.

main par les quatre participants, et non par la consultante-facilitatrice. Par le biais de cartes *Dixit*, les futurs VP présents devaient expliquer le rôle qu'ils comptaient endosser dans la nouvelle organisation agile de l'entreprise.

La consultante-facilitatrice était en retrait durant toute la durée de l'atelier. Elle ne prenait la parole que lors de moments très précis - pour expliquer le déroulé de l'atelier, des séquences qui le composaient ou en tant que médiatrice entre les participants. C'étaient eux les véritables acteurs de l'atelier à l'origine des échanges et des réflexions. Chose intéressante, les participants prenaient la parole quand ils le souhaitaient, sans forcément la demander, ce qui engendrait parfois de véritables discussions qui faisaient dévier les échanges des objectifs de l'atelier. Mais la consultante-facilitatrice, fidèle à son rôle d'animatrice, n'intervenait pas et laissait le groupe s'auto-gérer, quitte à modifier le déroulé de l'atelier pour rattraper les — nombreux — retards et à déplacer certaines activités de l'atelier lors d'une autre session avec les participants.

J'ai relevé, en particulier, un moment qui m'a beaucoup surpris. Au cours de la deuxième activité où les participants devaient lister les comportements liés au rôle de VP, une des personnes présentes s'est exclamé : « De toute façon, vous, les consultants, vous ne comprenez rien à ce que vous faites ! », d'un ton qui se voulait drôle, mais qui a tout de même quelque peu froissé la consultante-facilitatrice qui animait la session. Voyant cela, le participant s'est tout de suite excusé et l'animatrice a poursuivi, en tentant d'ignorer la remarque qu'il avait formulé. Ce passage est particulièrement élogieux concernant la position du facilitateur en atelier, qui laisse le collectif prendre le dessus, à tel point que ce dernier puisse se sentir autorisé à lancer ce genre de remarque — autrement plus difficile dans le cadre d'une session avec un consultant « classique » se positionnant d'emblée en expert.

De même, la fin de l'atelier s'est conclue sur la co-construction de la prochaine session. Tout en mettant en avant les points qui devaient être abordés, les participants ont eu également la liberté de faire part de leurs envies concernant la suite des ateliers et de l'accompagnement global que le cabinet pourvoyait à leur entreprise dans leur projet de transition vers la méthodologie agile.

De façon générale, l'attitude des participants contrastait énormément avec celle de la consultante-facilitatrice : les quatre futurs VP connaissaient leur sujet, savaient de quoi ils parlaient, ce dont ils avaient besoin dans leur accompagnement et dans la future organisation de l'entreprise. Le rôle en retrait de la consultante-facilitatrice, ayant pour objectif de « faire accoucher » le collectif de lui-même, mettait d'autant plus en relief le rôle des participants et leur importance dans le cadre des ateliers utilisant les méthodes de la facilitation.

Annexe n°13 : Photographie du Bonhomme THiME



Annexe n°14 : Analyse sémiotique du Bonhomme THiME

1) Qu'est-ce que le Bonhomme THiME ?

Parmi les outils de facilitation employés par les consultants-facilitateurs de THiME se trouve le « Bonhomme THiME ». Il s'agit d'un personnage que l'on présente, au cours de certains ateliers, aux participants de façon à ce qu'ils puissent :

- Premièrement, réaliser leur état de façon globale (émotion ressentie, compétences acquises) ;
- Et, deuxièmement, de le partager aux autres.

Ainsi, le Bonhomme THiME a la particularité de présenter toutes les strates composant une personne susceptibles d'interférer dans sa façon d'être et d'agir ainsi que dans son jugement au travail aussi bien que dans ses relations interpersonnelles : intelligence cognitive, spiritualité, intelligence émotionnelle, style de leadership, profil et comportements observables — et ce, même si certains sont considérés comme étant « hors-scope » (autrement dit, n'intervenant pas *directement* dans le champ professionnel, comme l'intelligence cognitive ou la spiritualité).

À partir de ces quelques remarques, nous pouvons nous poser la question suivante : comment le Bonhomme THiME renvoie-t-il sémiotiquement à l'imaginaire de la facilitation ?

Nous analyserons brièvement cet outil grâce aux méthodes que propose la sémiotique selon deux axes de réflexion : le premier sera celui de l'emploi de références faisant écho à l'univers de la facilitation graphique ; le deuxième sera celui de la représentation des paradigmes fondateurs de la facilitation par cet outil.

2) L'univers de la facilitation graphique

L'outil du Bonhomme THiME renvoie indéniablement à l'univers de la facilitation graphique, qui est l'un des outils à disposition du facilitateur, servant à matérialiser visuellement une vision ou un projet élaboré par une équipe de travail. L'univers de la facilitation graphique est évidemment *dénoté* ici par la forme particulière que prend le Bonhomme THiME qui est dessiné, alors que les collaborateurs de THiME ne pratiquent pas la facilitation graphique. Cela s'explique par le fait que la facilitation en tant que posture étant souvent méconnue du grand public, les consultants-facilitateurs THiME tentent de faire comprendre qui ils sont et la nature de leur identité professionnelle par d'autres moyens plus répandus, telle que la facilitation graphique.

L'emploi du dessin et la référence à la facilitation graphique a également l'avantage de *connoter* les valeurs sur lesquelles reposent la facilitation : la co-construction, la créativité et le caractère ludique que peuvent prendre les outils et méthodes mobilisés par les facilitateurs. Le dessin renvoie également à tout un imaginaire de la facilitation comme posture rendant les personnes qui en bénéficient comme plus innovantes et agiles.

3) La visualisation des fondements de la posture de facilitation

Si le Bonhomme THiME renvoie à l'univers de la facilitation, et notamment de la facilitation graphique de par son utilisation du dessin, il renvoie aussi aux principes fondamentaux de la posture de facilitation par les textes accompagnant et explicitant les parties du corps du Bonhomme THiME ainsi que son environnement. L'analyse autant visuelle que discursive de ces textes est intéressante. Par exemple, l'appréhension plénière et globale de la personne est valorisée par la mention des dimensions appelées « hors-scope ». Bien que ces éléments (comme la spiritualité ou l'intelligence cognitive d'une personne) n'interviennent pas directement dans les processus de groupe, le simple rappel textuel de ces dimensions est une façon, pour l'énonciateur qu'est le consultant-facilitateur THiME, d'affirmer au collectif qu'il accompagne qu'il les reconnaît et qu'elles peuvent toujours influencer sur la manière d'agir ou de réfléchir d'une personne au sein d'un groupe de travail.

Toutefois, ces dimensions « hors-scope » se différencient de celles directement sollicitées lors des ateliers et de travaux de groupe dans un cadre professionnel. Ce principe fondamental est d'abord symbolisé par les espaces différents qu'occupent les textes présentant les éléments que composent une personne : les dimensions considérées comme « hors-scope » sont à gauche, tandis que celles intervenant explicitement dans les processus de groupe sont à droite. Cette distinction est ensuite opérée visuellement par les couleurs utilisées pour chacune des catégories : les dimensions « hors-scope » sont écrites en gris clair, et les dimensions directement sollicitées le sont en bleu et rose.

L'univers, tout autant que la posture de facilitation, se retrouvent ainsi sémiotiquement symbolisés par le contenu visuel et discursif du Bonhomme THiME employé lors des ateliers par les consultants-facilitateurs du cabinet. Cet outil permet, par conséquent, autant d'aider le client accompagné à se connaître et communiquer son état qu'aux consultants-facilitateurs de révéler leur identité et leur posture.