

# Pratiques du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et du facilitateur stratégique de la gestion du vivant: une comparaison enrichissante entre développement personnel et développement durable

**Elise Levinson**

Elise Levinson est «facilitatrice stratégique» dans le domaine du développement durable. Ingénieure et Docteure AgroParisTech de formation, elle a consacré sa thèse à la pratique et à l'exploration de la figure du facilitateur stratégique, sous l'angle de ses objectifs, savoir-faire et savoir-être. Ce travail a notamment mis en évidence des similitudes entre cette pratique et celle du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne, en termes de positionnement vis-à-vis du client, de considération positive inconditionnelle, de congruence et d'empathie. Aujourd'hui praticienne à l'association Sol et Civilisation, elle œuvre à la rencontre d'acteurs publics et privés pour la résolution de problèmes de gestion du vivant (qualité de l'eau, biodiversité, pollutions...) et pour la co-construction de projets partagés de territoires et de filières agricoles et alimentaires. Elle se consacre également à promouvoir et valoriser le rôle de cet acteur tiers qu'est le facilitateur stratégique, par des activités de recherche et de formation.

## Résumé

Les attitudes et valeurs du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne ne se retrouvent pas uniquement au cœur de démarches thérapeutiques. Elles sont aussi mobilisées dans la résolution de problèmes, et/ou la réalisation de projets multi-acteurs liés aux enjeux du «développement durable». Dans ce cas, l'accompagnement est assuré par un acteur appelé «facilitateur stratégique de la gestion du vivant».

Dans une position d'acteur «tiers» qui considère les acteurs des territoires et des filières (agriculteurs, transformateurs, élus et agents de collectivités et de l'État, entrepreneurs, associatifs, chercheurs, etc.) comme détenant eux-mêmes les ressources de l'analyse de ce qui fait problème et de ce qui pourrait faire solution, le facilitateur stratégique mobilise des compétences clés de l'Approche centrée sur la personne. En faisant preuve de considération positive inconditionnelle et de congruence, dans une écoute empathique et non-jugeante, il accompagne ces acteurs à se rencontrer et à co-construire, dans la diversité de leurs visions et de leurs objectifs, des réponses communes aux problématiques complexes auxquelles ils sont confrontés, et qu'ils ne peuvent résoudre seuls. L'Approche centrée sur la personne permet de poser des mots sur ces compétences essentielles.

*Mots-clés:* facilitateur stratégique, accompagnement, savoir-être, considération positive inconditionnelle, congruence, écoute empathique, changement.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mes collègues Didier Christin et Guillaume Dhérissard pour leur relecture attentive et critique de cet article. Coordinateur du pôle recherche-intervention à l'association Sol et Civilisation, et Directeur de cette même structure, Didier Christin et Guillaume Dhérissard consacrent leur vie professionnelle à initier, concevoir et mettre en œuvre des démarches de facilitation stratégique pour accompagner les acteurs des territoires ruraux et des filières agricoles et alimentaires dans des stratégies innovantes de changement.

## Introduction

J'ai découvert Carl Ransom Rogers lors de mes recherches bibliographiques doctorales. Quoi de plus normal que de découvrir des auteurs dans ce type de travaux ? Cependant, Carl Rogers n'était pas un auteur de mon domaine d'étude. Le développement durable<sup>1</sup> s'intéresse aux êtres humains, bien entendu, mais pas tant à leur développement personnel qu'au développement des individus et des sociétés en interactions multiples avec des réalités de la nature telles que l'eau, les paysages, les milieux naturels, au cours de leurs activités d'aménagement du territoire, de productions alimentaires et industrielles, et de leurs actions quotidiennes.

C'est par intérêt pour le «développement personnel» que j'ai lu l'ouvrage de Carl Rogers : *Le développement de la personne* (Rogers, 1968). Son approche m'a semblé humaine et positive, j'ai poursuivi ma lecture. Et lorsque je me suis aperçue que Rogers utilisait régulièrement le terme «faciliter» pour qualifier le rôle du thérapeute qu'il était<sup>2</sup>, j'ai compris que sa réflexion et sa pratique pourraient venir enrichir mes travaux de thèse. Ajouté à l'intuition que j'ai eue lors de cette première lecture que certaines caractéristiques de sa pratique (congruence, empathie, écoute bienveillante...) étaient proches de celles des «facilitateurs stratégiques», j'ai approfondi mes recherches dans le sens de la comparaison entre le facilitateur stratégique et le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne.

Le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et le «facilitateur stratégique» interviennent dans des contextes différents. L'Approche centrée sur la personne consiste à accompagner le développement de la personne. C'est un ensemble de méthodes et de pratiques reposant sur des concepts psychologiques qui a été développé et enrichi par Carl Rogers et repris par toute une communauté de praticiens. Cette approche est née en constituant une troisième option à la psychanalyse et aux thérapies comportementales.

<sup>1</sup> Défini par le célèbre «rapport Brundtland» («*Notre avenir à tous*», Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, créée par l'ONU et placée à cette époque sous la présidence de Gro Harlem Brundtland) de la façon suivante : «*Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*». Un développement est ainsi qualifié de «durable» lorsqu'il concilie les enjeux économiques, écologiques et sociaux.

<sup>2</sup> Il parle de «faciliter la réalisation de soi», faciliter «la croissance de l'autre», «le changement», «un accroissement», «l'apprentissage authentique», «la possibilité de se découvrir et de devenir soi-même», «la communication mutuelle interpersonnelle», «la compréhension mutuelle», «le processus de créativité».

L'Approche centrée sur la personne s'inscrit aujourd'hui dans la grande famille des psychothérapies, aux côtés des psychothérapies psychanalytiques et cognitivo-comportementales, mais aussi systémiques, et forme l'un des courants des psychothérapies humanistes.

La «facilitation stratégique» est née dans le cadre de l'«Approche Patrimoniale», qui consiste à accompagner la résolution de problèmes et la co-construction de projets complexes et multi-acteurs de gestion du vivant (eau, biodiversité, alimentation, agriculture, environnement...). C'est un ensemble de méthodes et de pratiques reposant sur des concepts politiques, systémiques et stratégiques qui a été développé et enrichi, notamment par Henry Ollagnon, puis repris par une communauté de «facilitateurs stratégiques»<sup>3</sup>. Cette approche est née dans le contexte d'une gestion du vivant alors envisagée au niveau global au travers de deux approches dominantes : les politiques publiques (l'État, le droit et la norme), d'une part, et le Marché et l'échange monétarisé, d'autre part, ainsi que dans le contexte d'une approche écologique naissante. L'Approche Patrimoniale vise, quant à elle, à accompagner la prise en charge de biens reconnus comme communs par l'ensemble des acteurs concernés. L'Approche Patrimoniale s'inscrit aujourd'hui dans la tendance lourde de la «participation pour un développement durable», aux côtés de la concertation, de la médiation, de l'animation de territoire, etc.

Si ces contextes présentent des similitudes, il n'en reste pas moins que l'Approche centrée sur la personne concerne la personne et son développement, tandis que l'Approche Patrimoniale concerne un ensemble d'acteurs (situations «multi-acteurs») et le développement durable. Dès lors, pourquoi comparer le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et le facilitateur stratégique ?

Plusieurs raisons m'ont conduite à affirmer la pertinence de cette comparaison. D'une part parce qu'au-delà de la sémantique (un même emploi du terme «faciliter»), l'étude des pratiques montre une similitude fondamentale entre le positionnement du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et celui du facilitateur stratégique : loin de la posture du «sachant», tous deux établissent les conditions nécessaires aux personnes qu'ils accompagnent pour qu'elles élaborent elles-mêmes les réponses aux problèmes qu'elles rencontrent. D'autre part parce que cette comparaison, du fait de points communs intéressants dans la relation client-thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et clients-facilitateur stratégique,

<sup>3</sup> L'Approche Patrimoniale et ses méthodes sont enseignées à l'AgroParisTech.

permet de poser des mots sur des savoir-être spécifiques de la facilitation stratégique. Enfin, parce que ce sont bien des femmes et des hommes, avec leurs questionnements, leurs valeurs, leur processus de développement, qui sont au cœur des projets de développement durable, et que les «accompagner» est de plus en plus utile dans le monde actuel, quel que soit le domaine considéré (professionnel ou personnel, organisationnel ou territorial) et leur type d'activité.

## Le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et le facilitateur stratégique «facilitent» un changement : les clients détiennent l'expertise de la résolution de leur problème

Par son travail, Carl Ransom Rogers a établi une nouvelle conception de la relation d'aide. Son principe fondamental, et novateur au moment de son activité, pourrait être résumé de la façon suivante: par son attitude et sa présence, le thérapeute aide son client à mobiliser *lui-même* les ressources dont il a besoin pour aller mieux, pour résoudre ses problèmes et développer son potentiel de vie.

Le thérapeute ne se positionne donc plus comme un «sachant» apportant diagnostic et solutions au problème vécu par son client, mais comme un pourvoyeur des conditions nécessaires et suffisantes pour que le client analyse lui-même sa situation et mette lui-même en œuvre le changement souhaité.

Ce positionnement vis-à-vis de ses clients fonde la pratique du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne ainsi que celle du facilitateur stratégique.

## Le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne accompagne un changement entrepris et conduit par son client

L'Approche centrée sur la personne consiste à «accompagner» les personnes, ce terme pouvant être défini comme «être à côté de», «servir de guide», «aller avec quelqu'un», «être associé à», ou encore «mener, conduire quelqu'un quelque part» (Larousse). Ce n'est pas «faire quelque chose pour quelqu'un», mais «créer les conditions nécessaires à quelqu'un pour qu'il fasse lui-même quelque chose».

Ainsi, en Approche centrée sur la personne, l'«art du thérapeute va consister à marcher pas à pas à côté de son client. Il va s'efforcer d'être le plus exactement possible là où ce dernier se trouve» (Odiar, 2012, p. 141). Dans son ouvrage de 1968, Carl Rogers insiste sur le fait que c'est à ses clients de trouver le chemin de leur «développement». Il n'est là «que» pour mettre en œuvre les conditions de ce cheminement.

Cette idée que le client est acteur de son projet de vie – et non que le thérapeute sait ce qui est bon pour lui – est fondamentale. La thérapie est «centrée sur la personne», ce qui signifie que la personne est la seule à pouvoir trouver les réponses à ses questions et développer sa capacité à se connaître et à exprimer sa personnalité. Le thérapeute est là pour établir le climat et les conditions de ce développement, et non pour l'opérer lui-même. Il en résulte que l'attitude du thérapeute doit être telle que le client «prend conscience de l'importance de sa participation dans la compréhension de son 'incongruence'» (Odiar, 2012, p. 140). La mobilisation du client, sa responsabilisation, est donc une composante essentielle de l'Approche centrée sur la personne, et participe au recouvrement, par le client, de sa «liberté».

Ce postulat thérapeutique est nouveau au moment où Carl Rogers le propose. Il résulte de son éloignement des techniques thérapeutiques en vigueur à son époque, à savoir celles issues des théories psychanalytiques, d'une part, et comportementales, d'autre part. Après les avoir lui-même appliquées, durant de nombreuses années, il constata des manquements à ces approches et fut insatisfait des résultats qu'elles lui permettaient d'obtenir. Alors convaincu de leur inefficacité, il construisit ses théories en rupture avec «les modèles psychothérapeutiques de l'époque dans lesquels le patient est passif, où seulement le médecin détient le savoir» (Odiar, 2012, p. 25). Rogers ne veut pas établir de hiérarchie entre un médecin sachant et un patient passif. Selon lui, le client est le plus compétent pour comprendre son problème et savoir ce qui est juste pour lui.

C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles il n'utilise par le terme de «patient», mais celui de «client», et qu'il se refuse à poser un «diagnostic». Rogers préfère utiliser le mot «évaluation», celle-ci relevant d'un travail conjoint entre le thérapeute et le client, tandis que le «diagnostic» traduit une relation hiérarchique dont Rogers ne veut pas<sup>4</sup> (Odiar, 2012, pp. 192-193).

<sup>4</sup> Le terme «diagnostic» renvoie par ailleurs à l'idée de pathologie. Or Rogers ne veut pas «réduire» le client à une pathologie, mais veut au contraire toujours le considérer dans sa globalité.

## **Le facilitateur stratégique ne « fait pas pour... » mais « crée les conditions qui... »**

Ce positionnement est aussi un élément fondamental de l'intervention du facilitateur stratégique: ne pas « faire pour », mais « créer les conditions nécessaires aux acteurs pour qu'ils... ». Il s'agit donc de développer un projet « par les acteurs pour eux-mêmes » (et non « pour les acteurs par le facilitateur »).

Ainsi, l'emploi du terme « facilitateur » n'est pas un hasard. L'idée principale, et primordiale, qui se trouve derrière ce terme est que le facilitateur ne détient pas lui-même les clés de la résolution des problèmes qu'il accompagne.

Il est important que le positionnement du facilitateur stratégique soit clair pour les personnes accompagnées, et ce tout au long du travail: le projet de prise en charge du vivant et la résolution des problèmes mis en évidence par le processus de facilitation ne sont pas ceux du facilitateur, mais bien ceux des acteurs. Lors de son intervention, le facilitateur est et demeure un acteur « tiers ». L'engagement dans l'action et la prise de responsabilité qui y est liée appartiennent aux acteurs.

Avant d'aller plus avant dans la comparaison du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et du facilitateur stratégique, précisons le contexte d'émergence de ce dernier et la façon dont on peut le définir.

## **Un rôle qui émerge en réponse aux crises du vivant**

De la même façon que la figure du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne, celle du facilitateur stratégique a émergé en réponse à une insuffisance de l'existant.

À la fin des années 1960 sont apparus les premiers symptômes de ce qui, avec le temps, a été, et est aujourd'hui encore, qualifié de « crises du vivant » (Serres, 2012). Aujourd'hui plus que jamais, ces crises environnementales et sociales (perte de biodiversité, conséquences des dérèglements climatiques, pollutions, dégradation de la qualité des eaux et des paysages, difficultés du monde agricole et des territoires ruraux dans le maintien de leurs activités, etc.) questionnent la gestion qui en est faite, c'est-à-dire la façon dont les êtres humains prennent en charge les ressources naturelles, les milieux naturels et la nature, l'eau, et conduisent leurs activités agricoles et industrielles.

Dans bien des cas, les réponses unidimensionnelles (une loi, un règlement, une taxe, une incitation financière, une solution technique, etc.) ne

suffisent pas, car elles ne répondent pas à la complexité des situations. Il est devenu nécessaire de créer et de développer de nouveaux modes de prise en charge du vivant à même d'intégrer de multiples dimensions, différentes dans leur nature et parfois contradictoires : celles de l'économie, de l'écologie, et du social. C'est le concept du «développement durable».

Comment accéder à ces différentes dimensions, si ce n'est par le biais des personnes qui les vivent et les incarnent ? C'est ainsi qu'est née une approche systémique basée sur l'écoute et l'intégration de la pluralité des regards des acteurs concernés (État, collectivités locales, professionnels agricoles, entreprises, associations, chercheurs...) : l'Approche Patrimoniale. Elle a développé des concepts et des méthodes d'intervention pour aider des acteurs publics et privés à se mobiliser et résoudre «en commun» des problèmes de développement durable (Ollagnon, 1998). Dans les faits, cet accompagnement est notamment incarné par des intervenants extérieurs, en tant que «facilitateurs stratégiques».

Leur action de facilitation stratégique peut être définie de la façon suivante : «Pratique d'un acteur tiers à une situation, à qui des acteurs publics et/ou privés font appel afin de rendre plus facile le déroulement d'un processus de changement de gestion du vivant, souhaité par ces acteurs» (Levinson, 2014). Le terme «pratique» renvoie ici à un ensemble d'activités et d'attitudes, c'est-à-dire autant à des méthodes qu'à des savoir-être. Les notions d'acteur «tiers», de «faire à appel à», de «processus», de «changement» et de «souhait de changement», sont capitales dans cette définition, et constituent des points de comparaison intéressants entre la figure du facilitateur stratégique et celle du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne.

D'un point de vue opérationnel, un processus de facilitation stratégique se déroule généralement de la façon suivante : une ou plusieurs rencontres entre un commanditaire et un facilitateur stratégique (ou une équipe de facilitation) conduisent à identifier la problématique et les acteurs concernés, ainsi que les particularités de l'intervention, et son intitulé (la «question» qui sera posée aux acteurs)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Exemples d'intitulés : «Facilitation de l'élaboration d'une stratégie territoriale de développement durable de la qualité de vie dans le contexte de la pollution à la chlrodécone en Martinique», «Recherche des conditions et moyens pour préserver et améliorer la nature sur le territoire d'Arc de Seine : quelle stratégie pour la Communauté d'Agglomération?».

Des exemples de missions menées sont consultables sur les sites suivants : [www.soletcivilisation.fr](http://www.soletcivilisation.fr) ; [www.facilitation-gestionduvivant.com](http://www.facilitation-gestionduvivant.com) ; [www.helixeo.eu](http://www.helixeo.eu) ; [www.iisp.fr/index.php/ressources-documentaires](http://www.iisp.fr/index.php/ressources-documentaires).



S'ensuit une phase d'entretiens approfondis, individuels et confidentiels, auprès des acteurs concernés. Ils permettent de recueillir les éléments de réponse à la question posée, suivant quatre parties :

- Comment sont caractérisés la situation et ses problèmes (enjeux environnementaux, politiques, relationnels, etc.)?
- Quelles sont les actions actuellement menées, et permettent-elles de répondre aux problèmes cités?
- Comment les choses pourraient évoluer à l'avenir?
- Quelles actions et quelle organisation mettre en œuvre pour améliorer la situation d'ensemble?

Les informations recueillies donnent lieu à une intégration puis à une restitution aux personnes auditées.

Si les acteurs souhaitent poursuivre, un ensemble de réunions de travail en groupes d'acteurs est organisé, pour aller vers la co-élaboration d'une charte de gestion, comprenant les orientations stratégiques, les actions à mettre en œuvre et les modalités de gouvernance. Enfin, le travail peut se poursuivre par l'accompagnement concret de la mise en œuvre des actions.

## **L'humilité d'un rôle en réalité exigeant : mobiliser l'expertise de ses clients**

Thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et facilitateur stratégique opèrent un «accompagnement», laissant à la ou aux personnes accompagnées la responsabilité du changement. Bien loin d'être simple et anecdotique, cette position nécessite de l'humilité, mais aussi une expertise particulière : celle de mobiliser l'expertise de ses clients.

### UN RÔLE COMMUN DE CATALYSEUR

L'attitude d'accompagnement du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et du facilitateur stratégique est ambivalente. À la fois elle révèle l'importance de la *relation* entre l'accompagnant et l'accompagné dans le processus, et à la fois elle montre que l'accompagnant n'y joue qu'un rôle «secondaire».

D'une part en effet, la relation fonde le processus : sans thérapeute, pas de thérapie ; sans facilitateur stratégique, pas de processus de facilitation. Le lien entre le client et le thérapeute, leur «association», est «le nœud de la relation thérapeutique» (Odier, 2012, p. 150). Très concrètement, les

moments d'entretiens et de réunions, c'est-à-dire les interactions relationnelles entre accompagnant et accompagnés, sont essentiels dans la thérapie autant que dans la facilitation.

D'autre part pourtant, le changement se fait par les clients et non par le facilitateur stratégique ou le thérapeute. Ces derniers sont au service du changement souhaité et mis en œuvre par les acteurs eux-mêmes. Quelque part, le facilitateur est «transparent» dans le processus. Il est comme le catalyseur d'une réaction chimique, nécessaire pour que celle-ci ait lieu, mais absent de la liste des molécules qui réagissent. Cela traduit la confiance du facilitateur faite aux acteurs dans leur capacité à résoudre eux-mêmes leurs problèmes. Cela en dit long aussi sur le statut de la relation. Il ne s'agit pas d'une relation d'expert à apprenant, de sachant à ignorant.

Carl Rogers indique que cela nécessite aussi, pour le thérapeute (et il en va de même pour le facilitateur stratégique), de se détacher de son envie de montrer, de prouver qu'il est capable d'une analyse «intelligente»: «le renoncement au 'faire-valoir' personnel, au profit d'un respect confiant dans les capacités de chacun à prendre en charge son propre devenir, relève de l'humilité dont Rogers a toujours fait preuve» (Odiar, 2012, p. 190).

Le facilitateur ne doit pas chercher à «prouver» aux acteurs qu'il peut piloter un projet de gestion du vivant, ou qu'il peut analyser la situation de façon pertinente. Ce n'est pas un «exercice d'ingénieur» qu'on lui demande d'effectuer, il n'y a pas pour lui de réponse à trouver. Il s'agit seulement (et ce n'est pas si simple) de permettre aux acteurs d'accéder aux ressources qui leur seront nécessaires pour, eux, mettre en place leur(s) projet(s). Il garde en tête toute l'humilité de son rôle.

#### LE FACILITATEUR N'APPORTE PAS UNE EXPERTISE SCIENTIFIQUE, TECHNIQUE, ÉCONOMIQUE OU JURIDIQUE

Dans ces différentes interventions, le facilitateur stratégique ne connaît *a priori* ni le territoire, ni les acteurs, ni les éléments caractéristiques de la problématique sur laquelle il intervient (caractéristiques écologiques, géographiques, agronomiques, hydrologiques, chimiques, économiques...). Les acteurs ne font pas appel à lui pour qu'il apporte des connaissances «de spécialiste».

Il n'est ni écologue, ni géologue, chimiste, économiste, et les informations concernant la problématique spécifique qu'il accompagne, il les

recueille éventuellement via un travail bibliographique réalisé durant la mission, mais surtout auprès des acteurs eux-mêmes.

Ceci étant dit, il est bien évident qu'une connaissance des fonctionnements du vivant, des phénomènes naturels, des fondamentaux de la réglementation, de l'économie agricole et du fonctionnement des institutions et des différentes organisations lui est nécessaire pour comprendre les propos des personnes qu'il rencontre.

Par exemple, lors d'une mission à laquelle j'ai participé en Normandie, qui consistait à accompagner le développement d'une activité agricole en agriculture biologique, sur une aire de captage (prélèvement d'eau pour alimenter les habitations de l'agglomération en eau potable au robinet), il m'a été très utile de connaître quelques-unes des spécificités de cette méthode de culture particulière qu'est l'agriculture biologique, avec son cahier des charges spécifique, notamment interdisant les produits phytosanitaires de synthèse, culture qui va de pair avec des problématiques de production, de transformation et de vente particulières (coûts de main-d'œuvre – et donc souvent des produits – supérieurs aux productions dites «conventionnelles»; nécessité d'avoir des circuits de transformation séparés des circuits conventionnels; tendance à l'augmentation de la consommation des produits biologiques dans les cantines scolaires, etc.). Bien sûr, chaque cas est différent et il me fallait découvrir *cette* situation particulière, avec ses spécificités et la façon dont la question se posait à ses acteurs, mais le «principe» et quelques problématiques «classiques» de l'agriculture biologique m'étaient familiers. Cette connaissance m'a permis d'aller plus directement au cœur de la spécificité de ce territoire et de ces acteurs lors des entretiens, et de ne pas rester concentrée sur des généralités.

La connaissance que possède le facilitateur stratégique ne constitue donc pas un ensemble de réponses *a priori* aux problématiques qu'il accompagne, mais il s'agit plutôt pour lui d'une aide à la compréhension des situations dans lesquelles il intervient, et des relations entre les acteurs, et cela ne l'empêche pas de poser des questions qui peuvent sembler triviales («où passe-t-elle exactement, cette rivière?», «quel impact a cette réglementation sur votre activité?», etc.).

Si le facilitateur entretient, si l'on peut dire, une «culture générale du vivant», qui n'ira qu'en s'étoffant au fur et à mesure de son expérience, il n'intervient pas pour autant en expert pourvoyeur de solutions transférables.

NÉANMOINS, THÉRAPEUTES DE L'APPROCHE CENTRÉE SUR LA PERSONNE ET FACILITATEURS STRATÉGIQUES SONT DES EXPERTS DU PROCESSUS DE CHANGEMENT : ILS SAVENT MOBILISER L'EXPERTISE DE LEURS CLIENTS

L'expertise du facilitateur stratégique ne porte pas tant sur la problématique spécifique que vivent les acteurs qu'il accompagne (conséquences sanitaires d'une pollution par un pesticide donné, topographie des ruissellements érosifs sur un espace agricole, évaluation économique de productions agricoles, etc.), que sur la façon dont il va mener cet accompagnement. Son professionnalisme est stratégique, méthodologique et relationnel, il mobilise des méthodes et des savoir-être spécifiques, et se place au service de l'expertise des acteurs. Il a comme objectif de mettre en évidence, voire de faire émerger, grâce à des compétences à la fois pratiques et théoriques, les conditions du changement de gestion du vivant souhaité par les acteurs.

Pour cela, le facilitateur stratégique recueille, intègre et restitue l'expertise des acteurs, qu'il considère comme les véritables « experts » de la situation. Il recueille auprès d'eux les connaissances existantes sur le territoire et sur les phénomènes du vivant concernés par la question abordée, et surtout « ce qui leur fait problème », c'est-à-dire la tension qui existe entre eux et la situation. Son approche est donc « problématique » et non « phénoménologique » : il ne s'agit pas de comprendre pour la science, mais de comprendre pour aider au changement.

Carl Rogers écrit que « c'est le client lui-même qui sait ce dont il souffre, dans quelle direction il faut chercher, ce que sont les problèmes cruciaux et les expériences qui ont été profondément refoulées » (Rogers, 1968, p. 10).

De la même façon, dans un processus de facilitation stratégique, ce sont les acteurs qui savent ce dont ils souffrent et ce dont souffre le vivant qu'ils connaissent. Ce sont les acteurs qui connaissent le territoire et ses problématiques. Ce sont eux qui savent quels sont les problèmes, pour eux-mêmes et éventuellement pour les autres acteurs, qui savent comment se passent les relations entre acteurs, qui connaissent l'historique de la situation, et qui savent dans quelle direction il faut chercher les solutions.

Afin de permettre aux acteurs de se rencontrer dans la diversité de leurs visions des choses, l'expertise de chacun d'entre eux est sollicitée par le facilitateur d'une façon tout à fait particulière. Il amène chaque acteur à se placer en « micro-macro-expert » de la situation. Cela signifie que, d'une part, l'acteur se place en expert de sa propre situation (comment voit-il les choses, comment vit-il la situation dans son quotidien, à la fois d'un point

de vue professionnel, mais éventuellement aussi personnel? Il est alors «micro-expert»). D'autre part, l'acteur se place en expert de la situation dans son ensemble (comment pense-t-il que les choses fonctionnent dans leur globalité, comment les autres acteurs vivent-ils ou envisagent-ils, selon lui, la situation, que se passe-t-il en dehors de sa sphère d'action quotidienne? Il est alors «macro-expert»). Ce passage régulier entre micro-expertise et macro-expertise est essentiel, car il demande aux acteurs de se mettre à la place des autres, et d'explicitier différentes «postures stratégiques» qu'ils incarnent de façon plus ou moins explicite. Cela favorise ainsi la rencontre des acteurs de façon générale, et la rencontre du local et du global en particulier.

Ainsi, le facilitateur recueille ces différentes expertises, à la fois locales et globales, et recherche à quelles conditions et selon quelles modalités elles pourraient se rencontrer en une expertise commune et partagée. Le facilitateur est un «expert de la co-expertise», c'est-à-dire de la construction d'une expertise commune aux acteurs.

## L'étude de l'Approche centrée sur la personne permet de caractériser des savoir-être essentiels du facilitateur stratégique

Maintenant présenté ce positionnement spécifique de «facilitation» considérant les acteurs comme experts, j'en reviens aux différents objectifs de ma thèse. L'un de ces objectifs était de déterminer les caractéristiques du facilitateur stratégique du point de vue des compétences qu'il mobilise. Sur ce volet, l'étude de l'Approche centrée sur la personne et des travaux réalisés pour présenter les spécificités de la présence du thérapeute de cette approche à son client, ont apporté des clés de lecture passionnantes.

### **La considération positive inconditionnelle, savoir-être du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne que l'on retrouve chez le facilitateur stratégique**

LA CONSIDÉRATION POSITIVE INCONDITIONNELLE SELON CARL ROGERS :  
UNE CONDITION NÉCESSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE

La «*considération positive inconditionnelle*» portée par le thérapeute sur son client est pour Carl Rogers l'une des six conditions nécessaires et suffisantes pour un accompagnement du client dans son développement

personnel<sup>6</sup>. Il s'agit d'un terme que Carl Rogers emprunta à S. Standal. Dans son ouvrage *Le développement de la personne*, il la définit de la façon suivante: «lorsque le thérapeute fait l'expérience d'une attitude chaleureuse, positive et réceptrice envers ce qui est dans son client, cela facilite le changement. [...] Cela veut dire que le thérapeute se soucie de son client, mais pas de façon possessive, qu'il l'apprécie dans sa totalité plutôt que de façon conditionnelle. Je veux dire par-là qu'il ne se contente pas d'accepter le client lorsqu'il a certains comportements et le désapprouve lorsqu'il en a d'autres» (Rogers, 1968, p.45).

Il s'agit donc, pour le thérapeute, d'accueillir le client dans ce qu'il vit, dans sa réalité, sans condition et sans jugement: «le thérapeute accueille, il ne valide pas, il accepte l'autre dans 'sa' vérité» (Odier, 2012, p. 36).

La considération positive inconditionnelle est donc un moyen d'accéder à la subjectivité du client, à sa vision du monde, ce qui est un des objectifs du facilitateur stratégique. En ce qui concerne la considération positive inconditionnelle, le parallèle entre facilitation stratégique et Approche centrée sur la personne est frappant. Non seulement le facilitateur stratégique ne prend pas parti pour une idée plutôt que pour une autre, mais en plus il ne «juge» pas les idées développées par les acteurs. Il les écoute, les accepte et les considère comme légitimes, quelles qu'elles soient, dès l'instant où elles sont sincères. Le facilitateur n'a pas à estimer qu'un acteur se trompe ou que ce qu'il dit est infondé. Pour véritablement *comprendre* chacun des acteurs, il doit les écouter sans jugement. C'est la raison pour laquelle cette faculté d'être «prêt à tout entendre» peut être comparée à ce que Rogers a appelé la «considération positive inconditionnelle».

## UN FACILITATEUR STRATÉGIQUE QUI NE JUGE PAS

La capacité du facilitateur stratégique à accueillir sans jugement les différents points de vue des acteurs concernés par la problématique abordée est apparue, lors de mon travail doctoral, comme une caractéristique fondamentale de sa pratique.

Il n'est pas question pour le facilitateur de douter de ce que présente un acteur, de critiquer ou de rejeter une idée au prétexte qu'elle n'est pas

<sup>6</sup> Ces six conditions sont: 1) il existe une relation entre le client et le thérapeute; 2) un problème est vécu par le client (c'est ce qui l'amène à consulter); 3) la congruence du thérapeute; 4) la considération positive inconditionnelle dont il fait preuve; 5) son empathie; 6) le fait que la congruence, la considération positive inconditionnelle et l'empathie du thérapeute soient perçues, ressenties par le client.

adaptée au contexte. Il cherche à comprendre l'acteur, et à aider les autres acteurs à le comprendre aussi. Le facilitateur doit donc être prêt à tout entendre, sans nier ce qui pourrait lui sembler faux ou inentendable. Il écoute avec la même considération tous les acteurs qu'il rencontre, même s'il n'est pas d'accord avec eux, même s'il ne partage pas leur vision. Il ne donne pas son avis sur les idées et vécus exprimés par les acteurs. Il ne dit pas à un acteur «vous avez raison/vous avez tort» ou «je suis d'accord avec vous/je ne suis pas d'accord avec vous»<sup>7</sup>. Et bien entendu, il ne refuse pas de rencontrer un acteur parce qu'il penserait *a priori* que ses idées ne seraient pas recevables.

Mais pourquoi ne pas juger? Est-ce uniquement par principe, par humanisme? C'est plus que cela. La raison en est triple.

La considération positive inconditionnelle permet tout d'abord de comprendre véritablement les acteurs, d'être au plus près de leur réalité. Dans le domaine de la gestion du vivant, la considération positive inconditionnelle est donc primordiale. En effet, le facilitateur est chargé de recueillir et comprendre les visions de la situation de la part d'acteurs très différents, qui ont des métiers, origines, histoires, lieux de vie, perceptions du monde différents (agriculteurs, élus locaux, représentants de l'État ou d'associations locales, experts scientifiques, techniciens, pêcheurs, chasseurs, etc.). Il est donc nécessaire que le facilitateur puisse se mettre à l'écoute de toutes ces formes d'expertises, sans *a priori*, pour véritablement comprendre chaque personne et ses idées, de la façon la plus juste possible. Cela est nécessaire pour les accompagner dans leur compréhension mutuelle et dans leur communication, sachant que: «la plus grande barrière qui s'oppose à une communication mutuelle interpersonnelle est notre tendance toute naturelle à juger, à évaluer, à approuver ou désapprouver les dires de l'autre personne ou de l'autre groupe» (Rogers, 1968, p.216).

La considération positive inconditionnelle est ensuite une aide au changement. N'oublions pas que l'un des objectifs du facilitateur stratégique est de faire émerger une nouvelle vision de la situation, à partir des visions de chacun des acteurs. Il cherche à croiser les subjectivités des acteurs

<sup>7</sup> «Un thérapeute qui fait la remarque suivante: 'vous avez raison, je ne crois pas que cela soit une bonne idée', s'engage dans un dialogue au détriment d'une écoute subtile. [...] Donner son avis ou interpréter revient à ne pas reconnaître au client la légitimité de ce qu'il expérimente. Il est plus bénéfique de le suivre dans son exploration, même dans sa confusion, sans essayer de le ramener à une réalité objective, qui de toute façon n'a aucun sens pour lui. [...] Contrairement à ce qui est généralement admis, penser pour l'autre n'est pas du tout aidant.» (Odiar, 2012, pp.152-153).

pour les aider à toucher du doigt la complexité de la situation dans laquelle ils se trouvent.

Enfin, la considération positive inconditionnelle aide à instaurer la confiance entre le facilitateur stratégique et les acteurs, ceux-ci percevant son écoute sincère. La congruence du facilitateur stratégique est aussi nécessaire pour instaurer cette confiance.

## **La congruence pour renforcer sa présence et instaurer une indispensable confiance**

### LA CONGRUENCE SELON CARL ROGERS : UNE CONDITION NÉCESSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE

Comme la considération positive inconditionnelle, la congruence est l'une des six «conditions nécessaires et suffisantes que le thérapeute doit remplir pour qu'un changement constructif ou qu'une connaissance authentique apparaisse» (Rogers, 1968, p. 191).

Il l'appelle également «authenticité du thérapeute dans la concordance entre ses paroles et ses sentiments» (Rogers, 1968, p. 34), et il en donne la définition suivante: «congruence est le terme que nous avons employé pour indiquer une correspondance exacte entre l'expérience et la prise de conscience. Ce terme peut aussi désigner d'une façon plus large l'accord de l'expérience, de la conscience et de la communication» (Rogers, 1968, p. 223).

En renforçant sa présence à lui-même, à ce qu'il ressent et à ce qu'il vit, le thérapeute renforce sa présence au client. À l'inverse: «lorsque mon attitude reflète l'agacement que j'éprouve vis-à-vis de quelqu'un mais que je n'en suis pas conscient, ma communication comprend des messages contradictoires. [...] Lorsque [...] j'ometts d'écouter ce qui se passe en moi, [...] c'est alors que se produit ce genre d'échecs» (Rogers, 1968, p. 37).

### LE FACILITATEUR STRATÉGIQUE AUSSI FAIT PREUVE DE CONGRUENCE

De la même façon qu'il est dans une attitude de non-jugement et d'écoute inconditionnelle vis-à-vis des acteurs, le facilitateur stratégique est dans l'écoute et dans l'acceptation de son propre ressenti, et des pensées intérieures qui en découlent. Les émotions «s'imposent» à nous. Nous ne pouvons pas les contrôler par la pensée, et si nous tentons de les nier ou de les enfouir, aussi profondément que cela soit en nous, d'une façon



ou d'une autre elles ressurgissent (Kupelesa, 2006). Se mettre à leur écoute, au contraire, permet de s'en détacher ou d'en faire des leviers positifs.

Le facilitateur stratégique doit être tout à fait conscient de ses émotions, pour tenir son exigence de non-jugement et ne pas chercher *a priori* à orienter les acteurs dans une direction plutôt que dans une autre.

Tout au long du processus de facilitation, pour appréhender au mieux la situation, ses enjeux et la façon dont les choses changent, le facilitateur ne cesse de prendre un recul intérieur en se demandant ce qui est en train de se passer (lors d'un entretien, lors d'une réunion, lors des intégrations et des restitutions...). Il est à l'écoute de ses émotions comme autant de signaux lui permettant de comprendre les acteurs et leur fonctionnement. Ces émotions peuvent être l'agacement, la peine, l'engouement, le trouble, etc.

À l'inverse, la non-congruence a pour effet de rompre, ou tout du moins de dégrader, la communication entre les acteurs. Parce que le discours est «peu clair», de la méfiance peut apparaître ou être entretenue («il dit cela, mais je vois bien qu'il n'en pense pas un mot»). La non-congruence est perceptible, même de façon inconsciente.

La congruence a donc des effets importants sur la communication et sur la confiance entre les acteurs. C'est pour cette raison que le facilitateur stratégique doit travailler à être congruent. Sa congruence est une condition nécessaire à une bonne facilitation. Mais la congruence des acteurs aussi, et le facilitateur cherche à la développer, à l'encourager. La connexion du facilitateur à ses propres émotions et sentiments va aider les acteurs dans leur ouverture à la réflexion et au travail en commun, au fait d'être «là ensemble», au fait de trouver une satisfaction mutuelle dans les échanges.

La congruence favorise donc une communication «vraie» entre le facilitateur et les acteurs, puis entre les acteurs eux-mêmes. Cette authenticité est non seulement satisfaisante, mais aussi nécessaire à la construction et au développement d'un projet commun aux acteurs.

#### L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE DANS LA FACILITATION STRATÉGIQUE COMME DANS L'APPROCHE CENTRÉE SUR LA PERSONNE

Être congruent est indispensable à l'élaboration de la confiance, car cela génère un climat sécurisant (Rogers, 1968, p. 37). Et la confiance est la clé de voûte d'un processus de facilitation stratégique.

Dans la facilitation stratégique, la confiance se situe à plusieurs niveaux. Il y a en effet :

- la confiance que le facilitateur éprouve envers les acteurs, forgeant sa conviction qu'ils sont capables de trouver eux-mêmes les solutions dont ils ont besoin. Cette confiance est comparable à celle que le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne éprouve envers son client<sup>8</sup>;
- la confiance que chacun des acteurs se fait à lui-même;
- la confiance que les acteurs font au facilitateur stratégique, indispensable pour que le processus de facilitation avance, et que les acteurs parviennent à mettre en œuvre les solutions qui leur semblent nécessaires;
- enfin, la confiance que les acteurs se font entre eux. Les missions de facilitation auxquelles j'ai participé ont révélé l'importance de ce point. Lors d'une de nos missions importantes, intervenant dans le cadre d'une pollution des sols importante et pérenne, contaminant effectivement ou potentiellement des productions agricoles, avec des impacts négatifs fortement suspectés sur la santé des populations, la perte de confiance entre les acteurs était un point crucial de leur fonctionnement. En conséquence, lors du processus de facilitation, ils étaient particulièrement en attente de création de confiance, en particulier: entre producteurs et consommateurs de denrées alimentaires (nécessaire à la reprise des activités); entre chercheurs et professionnels (nécessaire à la production de résultats de recherche acceptés par tous); entre l'État et les autres acteurs (nécessaire à leur engagement dans l'action). Jusqu'au moment de l'intervention, les événements et la façon dont les médias les avaient relayés avaient conduit les acteurs à se rétracter sur leurs positions. Recréer de la confiance était nécessaire à la réussite du projet.

Établir ou rétablir la confiance entre acteurs, mais aussi la «cultiver» dans le temps, est nécessaire à l'instauration d'un travail commun entre les acteurs, à l'instauration d'une dynamique d'action. «Ces groupes [de réflexion, de concertation et de suivi de la gestion des problèmes complexes] ne peuvent fonctionner que s'il s'instaure en leur sein un climat de tolérance et de confiance. Le consultant-animateur a une responsabilité importante à cet égard» (Barouch, 1989, p. 217).

<sup>8</sup> Geneviève Odier en parle en ces mots: «la confiance que le thérapeute accorde au client, dans ses capacités à résoudre ses difficultés, favorise ses prises de conscience, le rassure sur ses aptitudes et lui redonne confiance en lui» (Odier, 2012, p. 50).

## L'écoute empathique et responsabilisante: s'ouvrir aux émotions pour comprendre et accompagner le changement

### L'EMPATHIE SELON CARL ROGERS: UNE CONDITION NÉCESSAIRE AU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE

L'empathie est aussi citée par Carl Rogers comme l'une des conditions nécessaires et suffisantes à la réussite d'une thérapie centrée sur la personne. L'empathie peut être définie comme le fait «de *'se mettre à la place de'*, de ressentir et de comprendre ce que vit l'autre. [...] Les différentes écoles de psychothérapie, et notamment l'école rogorienne, désignent l'empathie comme 'la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui à partir des éléments fournis par la communication verbale et non verbale'» (Famery, 2007, p. 10).

«Sentir le monde privé du client comme s'il était le vôtre, mais sans jamais oublier la qualité de 'comme si' – telle est l'empathie et elle apparaît essentielle à la thérapie» (Rogers, 1968, p. 192).

Ressentir et comprendre ce que vit l'autre passe évidemment par ce qui est dit, au travers de ses réflexions et des faits énoncés. Mais cela passe aussi par l'écoute d'un vécu d'ordre émotionnel<sup>9</sup>, qu'il serait dangereux de minimiser. En effet, les émotions ont un impact fort sur la façon dont une situation est vécue par quelqu'un, sur la façon dont cette personne va se comporter en retour, sur les relations entre les personnes, et sur la dynamique d'un groupe.

Les émotions «sont présentes en permanence dans les relations humaines», et sont même «le socle de la communication interhumaine et de l'organisation sociale» (Kupelesa, 2006)<sup>10</sup>.

Pourquoi cela? Parce que les émotions que nous ressentons modifient notre rapport au monde et aux autres. Nous ne percevons pas les choses qui (nous) arrivent de la même façon, et nous ne souhaitons pas les mêmes choses, que nous soyons tristes ou en colère, joyeux ou honteux<sup>11</sup>. Au niveau du groupe, Max Pagès (1968) va même très loin en soutenant que «dans tout groupe, à tout moment, il existe un sentiment dominant,

<sup>9</sup> «*Écouter, c'est aussi permettre aux émotions de s'exprimer et les reconnaître*» (Baumann, 2004), citation qu'elle emprunte à: Lempereur A. P. et Colson A. (2004), *Méthode de négociation*, Dunod, Paris (Chapitre VI).

<sup>10</sup> «*Dans toute situation de relation interpersonnelle, les émotions sont présentes, elles conditionnent ce qui peut se passer, en particulier dans les relations de service et dans les organisations complexes en réseau qui reposent sur les liens entre les individus*» (Kupelesa, 2006).

<sup>11</sup> Aristote écrivait qu'*'on ne rend pas les jugements de la même façon que l'on ressentie peine ou plaisir, amitié ou haine*'.

partagé par tous les membres du groupe, avec les nuances individuelles. Ce sentiment, le plus souvent inconscient, gouverne la vie du groupe à tous ses niveaux».

Parce que son travail porte en grande partie sur des aspects relationnels, le facilitateur ne peut ignorer les émotions des acteurs dans le processus de facilitation. S'il est à l'écoute de ses propres émotions pour être en congruence, il est aussi à l'écoute des émotions des acteurs.

#### L'IMPORTANCE DE L'EMPATHIE POUR LE FACILITATEUR STRATÉGIQUE : UNE FAÇON D'ACCÉDER, AU-DELÀ DES IDÉES, AU VÉCU DES ACTEURS

Quelle attitude avoir face à une personne qui, les larmes aux yeux en entretien, ne peut cacher sa peine de voir s'essouffler un projet auquel elle tient, qui constate que l'activité qu'elle voudrait voir se développer ne se développe pas, qui explique qu'elle ne dispose pas des moyens dont elle aurait besoin pour y arriver, qui constate sa solitude dans cette aventure et son incapacité à trouver suffisamment de temps pour agir ? C'est dans ce genre de situations qu'au cours de mon expérience de facilitatrice stratégique, j'ai vraiment pris la mesure de la notion d'empathie. Cette personne avait à cœur de développer l'accessibilité de chemins de randonnée équestre dans le département de l'arc méditerranéen où elle travaillait et habitait. Cela était important pour elle car cela signifiait le maintien d'une activité économique, et donc de la vie, dans des arrière-pays délaissés au profit des littoraux offrant un tourisme balnéaire très attractif. Mais seule sur ce territoire départemental, avec le peu de temps dont elle disposait pour s'y consacrer, et des outils de cartographie complexes d'utilisation, chronophages et difficiles à optimiser sans travailler avec des partenaires, elle constatait, lors de cet entretien, à la fois l'importance de ce projet pour elle, et sa difficulté à le faire avancer.

Le facilitateur stratégique intervient auprès d'acteurs très divers. Ainsi, ces acteurs ont des visions parfois très différentes d'une même situation, des modes de connaissance et de communication différents, des façons d'être à l'autre différentes, et des façons de s'exprimer différentes. Il y a une grande hétérogénéité dans leurs parcours, métiers, lieux de vie, conditions de travail, que le facilitateur stratégique ne connaît pas *a priori*<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Même au sein d'une profession, l'hétérogénéité peut être grande. Des professionnels agricoles vont par exemple avoir un rapport au vivant et au sujet traité très variable suivant la taille de leur exploitation, leurs productions (maraîchage, grandes cultures, élevage...), leurs débouchés (grandes filières ou circuits courts), leurs pratiques agricoles (agriculture conventionnelle, raisonnée, biologique...), leur positionnement géographique, etc.

Le facilitateur stratégique doit savoir faire preuve d'empathie, afin de comprendre et restituer la situation dans sa complétude, intégrant le vécu des différents acteurs. Ce vécu conditionne en effet le passage à l'action, la motivation des acteurs, leur envie de travailler ensemble à une gestion partagée du vivant. Pour le facilitateur, être en empathie avec les acteurs qu'il accompagne est indispensable pour savoir, au-delà des idées qu'ils présentent et développent, ce qu'ils *vivent* véritablement. Accéder à ce qui compte pour les acteurs, à ce qui leur tient à cœur, ce qui les motive ou les a déçus jusqu'alors, permet de mettre en évidence les conditions, aussi bien pratiques et techniques que relationnelles et morales, qu'il faudra chercher à développer pour avancer dans le changement.

Être empathique se travaille. Cependant, il n'est pas question, pour le facilitateur, d'appliquer des «formules» ou des «techniques» lors des rencontres avec les acteurs, mais plutôt d'avoir cette notion en tête pour se placer dans une dynamique positive, constructive et attentive. Ce qui compte avant tout pour le facilitateur, aussi bien lors des entretiens en tête-à-tête avec chacun des acteurs que lors des réunions, c'est d'être véritablement dans l'instant, concentré sur ce que la (les) personne(s) exprime(nt), par des mots ou par des gestes, comportements et postures, et de toujours chercher à comprendre ce qui est explicitement et implicitement dit (ce qui est implicitement dit devant être confirmé auprès de l'acteur concerné).

#### CRÉATION DE CONFIANCE ET EFFET DE CHANGEMENT

Au-delà de la compréhension qu'elle produit, une écoute empathique conduit le client à reprendre confiance en lui et dans les autres. Si être à l'écoute des émotions peut sembler risqué, c'est tout le contraire dans la conception de la nature humaine que partagent le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et le facilitateur stratégique. En effet, être à l'écoute de leurs émotions permet aux acteurs de se rendre compte qu'en allant au plus profond d'eux-mêmes, ils accèdent à des ressorts de développement positifs. Dans un processus d'Approche centrée sur la personne, Rogers écrit qu'en faisant cela, le client «découvre qu'il peut avoir confiance en ses propres sentiments et réactions – que ses instincts profonds ne sont ni destructeurs ni calamiteux», et «il devient plus apte à faire confiance à sa femme ou à son enfant, ainsi qu'à accepter les sentiments et valeurs uniques qui existent en cette autre personne» (Rogers, 1968, p.212).

En accompagnant les acteurs à être à l'écoute de leurs émotions et de celles des autres acteurs, le facilitateur les aide à retrouver les motivations positives qui les conduisent à construire ensemble de nouvelles façons de prendre en charge le vivant qui les occupe. Cela leur permet de dépasser des positions «formelles» et de véritablement se rencontrer. Ils sont alors en mesure de se rendre compte de ce qu'ils partagent d'un point de vue humain, derrière des positions différentes, des propositions de solutions différentes, des intérêts différents.

Savoir reconnaître ses émotions permet ainsi de diminuer la violence qui peut résulter du fait que les acteurs cherchent à rendre les autres responsables des problèmes vécus. La rencontre dans les émotions permet de sortir d'un «ping-pong» d'idées et d'arguments rationnels pour entrer dans un échange plus profond<sup>13</sup>.

Enfin, être à l'écoute des émotions facilite la (re)connexion des acteurs, car mieux se connaître, c'est être plus ouvert à la différence de l'autre et à sa vision du monde :

«Il y a une acceptation de plus en plus grande que l'autre personne soit elle-même. Au fur et à mesure que j'accepte davantage d'être moi-même [c'est-à-dire que j'accepte les sentiments et les émotions que je vis], je me trouve plus prêt à vous permettre d'être vous-même, avec tout ce que cela implique» (Rogers, 1968, p.214).

S'attacher à comprendre et partager au sujet des émotions permet donc de (re)créer du lien entre acteurs, d'aller vers une rencontre «vraie» au-delà des idées. Mais cette rencontre, cette dynamique d'acteurs, n'est pas recherchée «pour elle-même». Elle est recherchée pour servir les objectifs des acteurs, à savoir un *changement* de gestion du vivant pour une prise en charge plus efficace. Et pour cela, la prise en compte des émotions des acteurs a d'autres vertus.

Tout d'abord, elle permet d'éviter que le trop-plein d'émotions mène à un débordement, et génère des tensions. Si les émotions sont refoulées, niées, elles risquent de «faire sortir la personne d'elle-même». Au contraire, «lorsque le client est capable de déverser dans tout ce qu'elles contiennent d'angoisse, de violence, de désespoir accumulés, les émotions qu'il a ressenties, et lorsqu'il accepte ces sentiments pour siens, alors ceux-ci perdent

<sup>13</sup> Thomas d'Ansembourg en témoigne de la façon suivante : «*J'ai pris conscience qu'en ignorant mes propres besoins depuis longtemps [les besoins se traduisant en sentiments et émotions] je me faisais violence et que j'avais tendance à reporter cette violence sur la tête des autres. J'ai accepté que j'aie des besoins, que je peux les écouter, les différencier, établir entre eux des priorités et en prendre soin moi-même plutôt que de me plaindre du fait que personne ne s'en occupe*» (d'Ansembourg, 2001, p. 17).

de leur virulence» (Rogers, 1968, p.206). Ainsi, Rogers affirme qu'exprimer son émotion, sur le moment et à la personne concernée (celle en relation avec qui l'émotion est générée), «est plus satisfaisant que de se refuser à admettre l'existence de tels sentiments, ou de les laisser s'accumuler jusqu'au point d'exploser» (Rogers, 1968, p.213).

Sans aller jusqu'à «exploser», ne pas être à l'écoute de ses sentiments ou émotions, c'est leur permettre de nous dépasser, c'est prendre le risque de ne plus les «maîtriser<sup>14</sup>», que «l'émotionnel nous manipule!» (d'Ansembourg, 2004, p.202).

Par ailleurs, l'écoute des émotions aide au changement aussi parce que le passage de la connaissance à l'action repose sur la mise en évidence des ressorts de motivation des acteurs, de ce qui leur tient à cœur, de ce en quoi ils croient et pour quoi ils sont prêts à agir, à s'engager. Dans l'Approche centrée sur la personne, le fait que le client vive l'expérience de son vécu immédiat («experiencing»), participe pleinement du processus de changement. Cela est sans doute moins marqué pour le travail du facilitateur stratégique, mais reste très important.

En effet, le facilitateur stratégique ne se contente pas de recueillir des informations objectives et analytiques. Il doit aussi tenir compte de ce qui est de l'ordre de l'implication parfois personnelle des acteurs, pour comprendre ce qui les meut et à quelles conditions ils passeraient à l'action. Tout cela relève de facteurs psychologiques, émotionnels, relationnels. Il est donc nécessaire, pour avancer dans un changement souhaité et durable, de comprendre leurs émotions à propos du sujet abordé.

Bien sûr, c'est dans une attitude bienveillante que doit se faire cette écoute des émotions, et «point trop n'en faut»; les enjeux relationnels et affectifs étant déjà importants, il ne faut pas qu'ils «envahissent» l'intervention. Concrètement, le facilitateur doit y être attentif tout au long du processus, sans pour autant en faire le point central de son intervention. Il ne s'agit pas de faire de la thérapie, individuelle ou de groupe, mais de tenir compte, aussi, de cette composante émotionnelle, tout simplement présente parce que les acteurs sont des hommes et des femmes concernés par le sujet abordé, et parce que bien souvent, la situation dans laquelle le facilitateur stratégique intervient est tendue voire conflictuelle. Ne pas considérer cette donnée comme faisant partie de la réalité, c'est prendre le risque de ne pas désamorcer des conflits (voire d'en voir se créer, entre acteurs

<sup>14</sup> Dans ce contexte, «maîtriser» est entendu dans le sens de: «*maîtriser ses sentiments, ses émotions, cela ne veut pas dire les refouler; cela signifie plutôt être capable de bien les connaître pour en faire un usage conscient*» (d'Ansembourg, 2004, p.203).

ou à l'encontre du facilitateur), et de ne pas réussir à générer le tissu relationnel nécessaire à la prise en charge des réalités du vivant.

### L'ÉCOUTE EMPATHIQUE ET SON ACTION RESPONSABILISANTE

Pour terminer sur le sujet de l'empathie, j'aimerais aborder son utilité en termes de responsabilisation des acteurs. Selon Carl Rogers, dans le cadre de l'Approche centrée sur la personne, être à l'écoute du client, et ce sans jugement, est responsabilisant. Il affirme en effet que le sentiment d'être entendu et accepté sans condition conduit à s'accepter soi-même, et ainsi à porter la responsabilité de ses actes (Rogers, 1968, p. 40).

De la même façon, une écoute du facilitateur stratégique non-jugeante, empathique et globale, intégrant aussi les émotions, accompagne les acteurs dans la responsabilisation. La «responsabilisation» est ici bien loin d'être considérée comme une forme de culpabilité amenant les acteurs à faire les choses «parce que c'est bien», ou «parce que c'est comme cela qu'il faut faire». Ce dont le facilitateur fait preuve, c'est d'une ouverture sincère à ce que l'acteur veut ou ne veut pas faire, à ce qui lui tient à cœur de prendre en charge, à ce pour quoi il souhaite, ou non, s'engager.

L'écoute dont le facilitateur stratégique fait preuve tout au long de son accompagnement est au service d'un engagement «libre et volontaire» des acteurs (Christin, 2013). La responsabilisation n'est pas considérée comme une contrainte mais comme une opportunité de développer des projets de gestion du vivant que les acteurs ont à cœur.

L'écoute empathique du facilitateur permet l'expression et la rencontre sincères des différents besoins des acteurs, et bien souvent, les acteurs expriment qu'ils ne souhaitent pas voir se dégrader la qualité du vivant, et que l'amélioration de cette qualité est de leur responsabilité à tous. Simplement, ils ne savent pas comment prendre en charge ces questions complexes, ils ne savent pas comment travailler ensemble, et ne veulent pas «se faire avoir» en agissant seuls.

## Conclusion

Cet article fait état d'une comparaison de pratiques qui peut sembler surprenante: d'un côté, une pratique thérapeutique rogérienne mise au service du développement de la personne; de l'autre, une pratique de «facilitation stratégique», mise au service du développement durable (environnement, agriculture, alimentation, biodiversité).



Mais à y regarder de plus près, la comparaison se révèle passionnante, car elle met en évidence des points communs dans la forme que prennent ces accompagnements d'une part (ne pas apporter une réponse, mais faciliter la construction de la réponse par le client), et dans les compétences requises par l'accompagnant pour mener ce processus d'autre part (considération positive inconditionnelle, congruence, empathie). Finalement, cette comparaison permet de préciser certaines caractéristiques du rôle du facilitateur stratégique.

Ainsi, cet article montre que le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne comme le facilitateur stratégique aident leurs clients à accéder à leurs propres ressources pour construire ou co-construire ensemble les solutions dont ils ont besoin. Ils ne cherchent pas à «faire pour», mais à «accompagner». Bien que leurs domaines d'intervention soient différents (problématiques personnelles et familiales d'un côté; problématiques de gestion du vivant de l'autre), les rôles du thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et du facilitateur stratégique se rejoignent donc sur ce point. Par conséquent, le facilitateur stratégique n'est pas un «expert du problème des acteurs», mais un «expert du processus de changement mis en œuvre par la facilitation, au service d'un commanditaire-client et des acteurs d'un territoire ou d'une filière».

Tout au long de son intervention, il sait que le changement ne pourra avoir lieu que s'il est porté par les acteurs eux-mêmes. Il se place donc au service des acteurs, et les aide à créer les conditions nécessaires au changement qu'ils souhaitent, sans lui-même porter ce changement. Il n'apporte pas de «solutions toutes faites», mais cherche au contraire à ce que les acteurs co-construisent des réponses spécifiques à une situation complexe. Pour cela, il aide à mettre en évidence ce qui peut venir alimenter une dynamique de coopération entre acteurs, le «commun» nécessaire à la résolution de leurs problèmes, et n'est pas lui-même le «chef de file» de cette dynamique.

Ce travail nécessite des compétences particulières, et là aussi, qu'il s'agisse de considération positive inconditionnelle, de congruence ou d'empathie, la comparaison entre le thérapeute de l'Approche centrée sur la personne et le facilitateur stratégique s'est avérée pertinente. Ce sont là des savoir-être qui se retrouvent de façon importante dans la pratique du facilitateur stratégique, car ce sont des facteurs de compréhension, de rencontres, de changement et de confiance, essentiels aux processus qu'il accompagne.

C'est par une écoute sincère et sans jugement des idées, des vécus et des émotions, que le facilitateur stratégique accompagne les acteurs des territoires et des filières agricoles et alimentaires à identifier dans sa complexité le problème auquel ils font face, à se rencontrer et à co-construire petit à petit des réponses adaptées et réalisables, en phase avec leurs motivations et leur volonté d'engagement.

Ces «conditions nécessaires» selon Carl Rogers pour un accompagnement du client dans son développement personnel s'avèrent donc nécessaires aussi à un processus de facilitation stratégique efficace.

À la différence de certaines approches radicales, qui affirment que le vivant ne pourra être correctement géré que si l'on restreint les libertés humaines, la facilitation stratégique vise l'intégration des besoins des acteurs et des milieux, et fait pour cela le pari d'une approche humaniste de la gestion du vivant. Comme l'Approche centrée sur la personne, elle repose sur la conviction fondamentale que les êtres humains partagent, comme le reste du vivant, un élan de vie qui les conduit, lorsque les conditions sont réunies, vers les autres et vers le respect de la nature.

Le rapport de thèse de l'auteure est disponible sur le site :  
[www.facilitation-gestionduvivant.com](http://www.facilitation-gestionduvivant.com)

## Références

- Anzieu, D. et Martin, J. Y. (1968, réédition de 2011), *La dynamique des groupes restreints*, 11<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris.
- Barouch, G. (1989), *La décision en miettes: Systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels*, L'Harmattan, Collection «Logiques sociales», Paris.
- Baumann, B. (2004), «Écoute et parole actives dans un processus de concertation. Le cas de la Francilienne», *Revue française de gestion*, 2004/6, n° 153, pp. 157-172, [en ligne], [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-6-page-157.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-6-page-157.htm) (consulté le 20 avril 2017).
- Bec, J., Granier, F. & Singéry, J. (2007), *La facilitation des changements organisationnels, Méthodes, outils et modèles*, L'Harmattan, Paris.
- Brédif, H. (2004), *Le territoire, le vivant et les hommes: Essai de biogéopolitique*, Thèse de doctorat de l'AgroParisTech, Paris.

- Christin, D. (2013), *Participation publique et gestions territoriales des eaux en France: vers de nouvelles formes d'implication de la société*, Thèse pour obtenir le grade de docteur délivré par l'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (AgroParisTech), Paris.
- D'Ansembourg, T. (2001), *Cessez d'être gentil, soyez vrai! Être avec les autres en restant soi-même*, Les Éditions de l'Homme, Montréal.
- D'Ansembourg, T. (2004), *Être heureux ce n'est pas nécessairement confortable*, Les Éditions de l'Homme, Montréal.
- Famery, S. (2007), *Développer son empathie. Se mettre à la place de l'autre pour comprendre et anticiper ses émotions et réactions*, Eyrolles, Paris.
- Kupelesa, M. (2006), *Les émotions dans le travail*, [en ligne], [www.pygmalion-education.free.fr/pages/emotionstravail.pdf](http://www.pygmalion-education.free.fr/pages/emotionstravail.pdf) (consulté le 20 avril 2017).
- Levinson, E. (2014), *La facilitation stratégique au service de la gestion du vivant: définition, objectifs, savoir-faire et savoir-être du facilitateur externe*, Thèse ABIÉS / AgroParisTech, Paris.
- Odier, G. (2012), *Carl Rogers, Être vraiment soi-même, L'Approche Centrée sur la Personne*, Eyrolles, Paris.
- Ollagnon, H. (1998), *Une approche patrimoniale de la gestion de la qualité: une application à la nature et au vivant – pour une écologie de l'action*, Thèse pour le doctorat d'état en sciences économiques, Université Paris (I) «Panthéon-Sorbonne», Paris.
- Pagès, M. (1968), *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Dunod, Paris.
- Pupin, V. (2008), *Les approches patrimoniales au regard de la question de la prise en charge du monde*, Thèse de doctorat de l'AgroParisTech, Paris.
- Rogers, C. R. (1968, réédition de 2005), *Le développement de la personne*, Dunod-InterEditions, Paris.
- Serres, M. (2012), *Temps des crises*, Le Pommier, Paris.
- Wackermann, G. et al., (ouvrage collectif sous la direction de Wackermann) (2008), *Le développement durable*, Ellipses, Paris.