

Fiche pratique : La facilitation



Points de repères pour accompagner les équipes

1

Les enjeux

En tant que professionnels de la qualité des soins/accompagnements et de la gestion des risques, vous devez **impliquer et engager** les professionnels, patients ou personnes accompagnées **dans la démarche qualité et gestion des risques** de votre établissement.

Cette mission requiert diverses **compétences** :

- **expertise**, en matière de qualité et gestion des risques,
- **formation**, pour accompagner la montée en compétences des professionnels sur ce sujet,
- **animation**, pour piloter des groupes de travail, instances et faire vivre la démarche qualité et gestion des risques au sein de votre établissement,
- **facilitation**, pour accompagner la réflexion, la prise de recul sur une problématique donnée et favoriser les échanges et la co-construction de solutions.

Mettre en œuvre ces compétences nécessite d'adopter des **postures** différentes auprès de vos interlocuteurs.

En effet, l'objectif et la fonction ne sont pas les mêmes : l'**expert** apporte une expérience reconnue, le **formateur** délivre un savoir, l'**animateur** dirige un groupe et le **facilitateur**, quant à lui, guide ce groupe dans l'émergence et la recherche de solutions.

Il convient donc d'être attentif à ce que votre **posture** soit bien **adaptée** à votre **objectif**.

Par exemple, adopter une posture d'expert lors d'une réunion de recherche de solution pour une équipe, où la posture du facilitateur est plus appropriée, pourrait être contre productif. Dans ce type de réunion, c'est le groupe qui possède la solution à la problématique qu'il rencontre, pas le facilitateur. On dit qu'il est en position basse. Il ne serait donc pas opportun d'adopter une posture d'expert, celui qui sait, dite posture haute. Vous pourriez ne pas obtenir l'engagement et l'implication de vos interlocuteurs qui ne se sentiraient pas écoutés.

Il y a donc un réel **enjeu** à savoir **passer d'une posture à l'autre**. De plus, en tant que professionnels de la qualité et de la gestion des risques vous devez régulièrement adopter celle de facilitateur qui est exigeante (lors de briefing, débriefing, analyse de pratique, CRM santé, etc.).

C'est pourquoi, nous vous proposons d'en savoir plus et de vous questionner avec cette fiche sur la facilitation. Elle a pour objectif de vous donner des **points de repères sur la posture de facilitation** pour favoriser **les échanges, la co-construction, l'implication et l'engagement** des professionnels, patients et personnes accompagnées.

Bonne réflexion !



2 Définitions

Robert Schwarz, psychologue du travail et des organisations, qui conseille de grandes entreprises, agences gouvernementales et organisations internationales dans les domaines du leadership et du travail en équipe, définit la **facilitation** de la façon suivante :

“ La **facilitation de groupe est un processus dont le choix est acceptable pour tous les membres du groupe, suffisamment **neutre** et qui n'a **aucune autorité décisionnelle**, diagnostique et intervient pour **aider un groupe à identifier, résoudre des problèmes, prendre des décisions, augmenter l'efficacité du groupe.** ”**

Robert Schwarz, International Association of Facilitators. (1)

Ce processus dont les objectifs sont donc l'identification et la résolution de problème, la prise de décision, une meilleure performance d'équipe, nécessite la mise en place :

- d'un **cadre** porté par **des valeurs** comme la confidentialité, la neutralité, l'écoute, pour permettre aux membres du groupe de **s'exprimer en toute sécurité** (cf. p3 : les valeurs du facilitateur),
 - de **techniques** comme le questionnement, la reformulation, permettant au groupe d'opérer en **intelligence collective** pour créer et identifier **ses propres solutions** (cf. p3 : les compétences du facilitateurs).

Il est important de noter que la facilitation se distingue de l'animation (d'une réunion, d'une formation, etc.) par sa fonction et son objectif, comme mentionné précédemment.

Le facilitateur n'est pas central dans le dispositif au contraire de l'animateur. Il a également vocation à **laisser le groupe poursuivre le travail sans lui**, après avoir créé une **structure suffisamment solide et autonome** au sein du groupe, à la différence d'un animateur de formation par exemple (2).

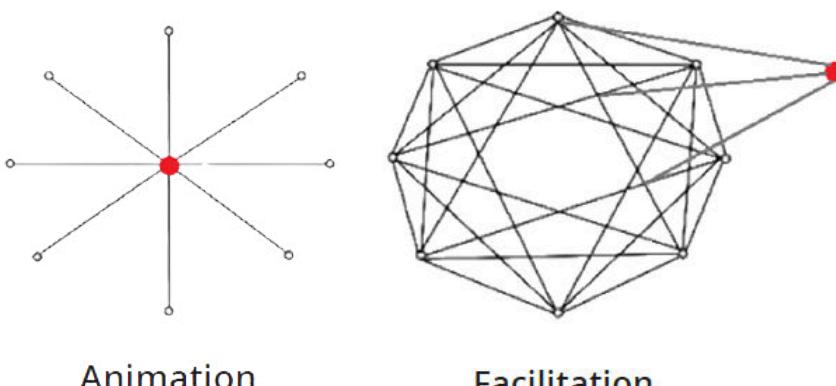


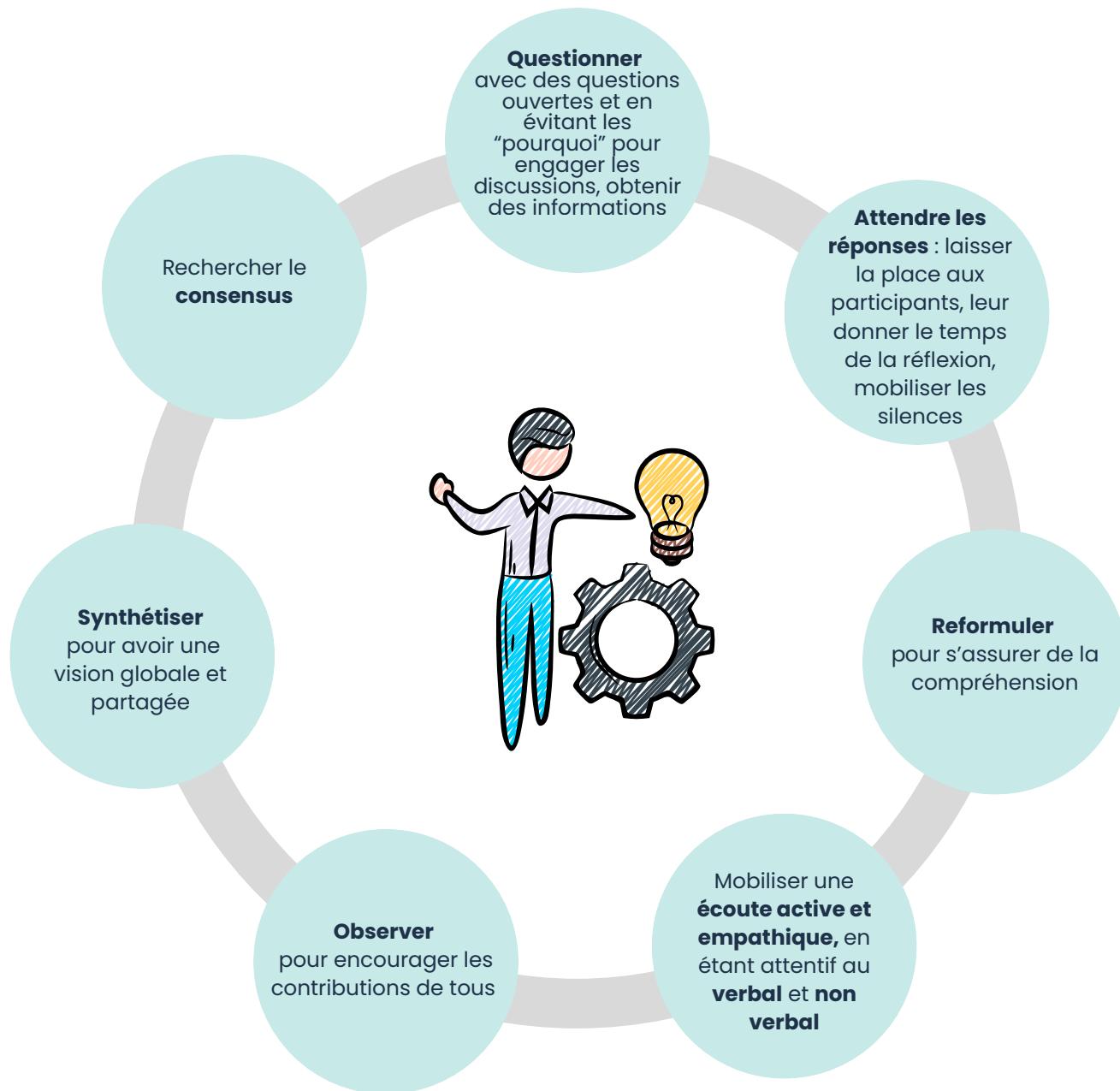
Figure 1 : Représentation schématique des différences entre l'animation et la facilitation. Guide de concertation territoriale et de facilitation, Lisode, 2017.

Le terme facilitation ou facilitateur est également utilisé en santé dans le cadre de la simulation en santé et répond à un autre cadre. L'ouvrage "La simulation en santé : Principes, outils, modalités de la simulation pour les formateurs et les professionnels de santé" (3) définit la facilitation comme pouvant être un processus global permettant l'acquisition des objectifs par les apprenants ou être limité dans sa définition à ce que d'autres appellent le guidage dans la phase exclusivement du cas clinique.



Etre **Facilitateur** signifie donc être la personne qui par sa posture et ses compétences va guider le groupe ou l'équipe vers l'atteinte de ses objectifs et l'identification de ses propres solutions.

Pour permettre cela, le **facilitateur incarne des valeurs** : **neutralité, écoute empathique, confiance dans le groupe, honnêteté vis à vis de soi et des autres, confidentialité, accueil de l'inconnu**. Il déploie également un panel de **compétences** parmi lesquelles :



Une autre compétence à développer pour le facilitateur est **la connaissance de soi**. En effet, la facilitation nécessite d'être attentif aux autres, à leur écoute en régulant des échanges parfois chargés en émotions. De plus, le facilitateur incarne autant que possible une certaine neutralité et honnêteté vis à-vis de soi. Pour que cela soit possible il est important de **connaître son fonctionnement, reconnaître ses propres émotions, les réguler, être à l'écoute de soi-même**, afin d'**être pleinement disponible pour le groupe que l'on accompagne**. La connaissance de soi est ainsi une compétence psychosociale (CPS) à part entière qu'il est intéressant de développer. Pour en savoir plus, Santé Publique France dispose de ressources sur le sujet dont des fiches synthétiques sur les CPS (4).



3

Test d'auto-positionnement

Ce test d'autopositionnement, élaboré par QualiREL Santé à partir des données de la littérature (4) et des expériences de facilitation, vous est proposé afin de vous questionner sur vos forces et points d'attention dans le cadre d'une facilitation que vous aurez à réaliser (analyse de pratique, CRM santé, débriefing clinique, etc.). Cette approche est essentielle dans le domaine de la qualité et sécurité des soins délivrés aux patients, pour accompagner la prise de recul, l'approche réflexive et l'adhésion des professionnels aux solutions retenues.

| | Oui, je me sens suffisamment à l'aise | Oui, cela va toutefois me nécessiter un effort | Non, cela me semble complexe | Non, cela ne me semble pas possible |
|--|---------------------------------------|--|------------------------------|-------------------------------------|
| 1/ Donner le cadre aux participants et le tenir : objectifs de la séance, timing, règles (confidentialité, bienveillance, etc.) : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2/ Adopter une posture combinant l'écoute active, le non jugement (neutralité), la bienveillance et l'empathie pour offrir un cadre sécurisant aux participants, leur permettant une expression libre : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3/ Me détacher de mon expertise et ne pas émettre d'avis sur les propositions du groupe ou des participants : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4/ Donner toute la place à l'expression des membres du groupe et la favoriser par mon questionnement et ma posture : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5/ Mobiliser mes capacités d'observations pour m'assurer que TOUS les membres du groupe s'expriment et le cas échéant encourager et favoriser l'expression de chacun : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6/ Mobiliser les techniques de questionnement (en favorisant les questions ouvertes et en évitant les questions en pourquoi qui suggèrent une justification) : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7/ Mobiliser les techniques de reformulation et de synthèse pour m'assurer d'une compréhension partagée : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8/ Guider les participants dans la recherche de consensus lorsque nécessaire : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9/ Gérer les difficultés qui peuvent se présenter : personnalités plus difficiles, discussion qui s'oriente vers un hors sujet, temporiser des échanges qui peuvent s'animer, gérer les émotions qui peuvent survenir : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10/ Donner de la souplesse dans le contenu pour m'adapter au contexte des participants (en temps réel lors de la séance) : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Concernant la facilitation que vous allez mener, sur une échelle de 1 à 9, comment vous positionnez-vous dans les composantes du Savoir-faire / Pouvoir faire / Vouloir faire :

Vous savez faire (vous disposez des bases de compétences techniques et non techniques pour être facilitateur)

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Vous pouvez faire (votre rôle est explicite auprès de l'équipe)

1 2 3 4 5 6 7 8 9

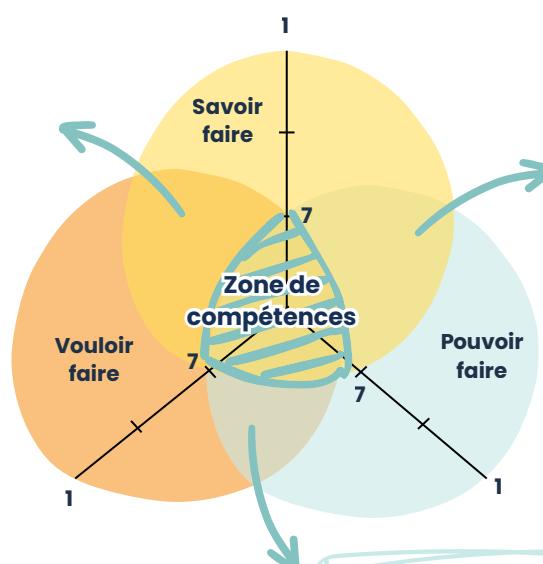
Vous voulez faire (vous êtes convaincu)

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Si l'une de ces conditions semble vous manquer, vous avez la possibilité d'agir !

(inspiré de la représentation de la compétence de G. Le Boterf, 1998, 1994 (5,6))

Dans cette zone, vous savez, vous voulez mais vous ne pouvez pas.
Enjeux : Avoir les moyens (organisationnels) et vous assurer de la reconnaissance de votre rôle de facilitateur.
Solliciter un appui institutionnel pour assurer votre rôle.
Associer un autre acteur reconnu lors de la séance pour vous introduire, par exemple.



Dans cette zone, vous savez, vous pouvez mais n'êtes pas sûr de vouloir faciliter cette démarche. Vous avez des doutes sur son utilité.
Enjeux : adhérer au sens, questionner vos représentations

Dans cette zone, vous voulez, vous pouvez mais vous ne savez pas. Vous ne disposez pas des compétences requises.
Enjeux : Vous former !



Références

- (1) The skilled facilitator : A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches. Roger Schwarz, édition Jossey Bass (1994).
- (2) Guide de concertation territoriale et de facilitation, Lisode, 2017 : https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/02/Lisode_Guide_concertation.pdf
- (3) Fiches synthétiques sur les compétences psychosociales cognitives, émotionnelles et sociales, Santé Publique France. Consulté le 22 janvier 2026.
- (4) Degomme, L., Boon, G., Brun, G., Caffy, C., Camiade, N., Guevara, F., Marhar, F. et Verjux, C. (2022). 29. Rôle et place du facilitateur dans un centre de simulation. La simulation en santé : Principes, outils, modalités de la simulation pour les formateurs et les professionnels de santé (p. 210-213). Foucher. <https://stm.cairn.info/la-simulation-en-sante--9782216161645-page-210?lang=fr>
- (5) De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris : Éditions d'Organisation. Le Boterf G. (1994).
- (6) Évaluer les compétences Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?, Éducation permanente, n° 135. Le Boterf G. (1998).
- (7) Guide du facilitateur, Think.COOP – Organisation internationale du Travail (OIT) : https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/ed_emp/-/emp_ent/-/coop/documents/publication/wcms_736090.pdf
- (8) <https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/quest-ce-que-la-facilitation#>, consulté le 29/05/2024.