



DOSSIER D'EXPERTS

MANAGEMENT

Le leader facilitateur

Les 12 principes inspirés des traditions asiatiques

Denis Cristol

Chercheur associé à Paris Nanterre, consultant en apprenance collective

Bertrand Robert

Illustrateur des kanjis

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 71 36 - Référence TDE 941A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC
20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



© Groupe Moniteur (Territorial Éditions), Gentilly

ISBN: 978-2-8186-2323-7

ISBN version numérique: 978-2-8186-2324-4

Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juin 2025
Dépôt légal à parution

Sommaire

Introduction

Aux sources de la facilitation	p.9
A - Pas de frontière entre soi et l'univers	p.9
B - Le développement de la facilitation en intelligence collective.....	p.10
1. Un nouvel état d'esprit s'empare des organisations	p.10
2. Auteurs chinois classiques.....	p.11
3. Auteurs chinois, japonais ou vietnamiens plus récents.....	p.11
4. Auteurs occidentaux	p.12
C - L'apport de l'Asie au développement de la posture de facilitation en intelligence collective	p.14
1. La posture de facilitation.....	p.14
2. Les formes du mouvement.....	p.14
D - Influenceurs des concepts asiatiques en management, formation, <i>coaching</i> ou facilitation	p.16

Principe essentiel 1

L'art de la rencontre et de la relation	p.17
A - L'art de la rencontre en facilitation	p.18
1. Les différentes formes de rencontres	p.18
2. Le moment mystérieux à l'occasion duquel se dénouent des inconnus.....	p.19
3. En facilitation, la rencontre est un moment propice à l'émergence.....	p.19
B - La haute qualité relationnelle en facilitation	p.20
1. Ce qui constitue la haute qualité relationnelle en facilitation	p.20
2. Comment développer une matrice de confiance ?	p.20
3. L'accord entre la parole et les actes	p.22
4. Liance, reliance et déliance : la haute qualité relationnelle au sein du collectif.....	p.22
C - Apprendre à soigner la relation plutôt que la personne	p.23
1. Les deux bouts de la relation.....	p.23
2. La responsabilité.....	p.23
3. Que signifie soigner la relation ?.....	p.23
4. La société du prendre soin	p.24

5. Les bénéfices du prendre soin dans un collectif	p.24
6. Faire de chaque moment pédagogique un moment unique	p.24
D - Conte d'apprentissage : <i>Le moine</i>	p.26
E - En synthèse	p.26

Principe essentiel 2

Le cercle comme espace de coconstruction

A - La pédagogie du cercle	p.27
1. En venir au cercle	p.27
2. Les formes de cercles	p.28
3. Au centre du cercle	p.30
4. Les fonctions du cercle	p.31
B - Le <i>feng shui</i> , impacts des espaces d'harmonie sur la facilitation	p.33
1. L'art d'habiter en énergie	p.33
2. Un art énergétique	p.33
3. Les cinq éléments et le <i>feng shui</i>	p.34
C - L'essaimage des cercles humains	p.35
1. Les cercles humains	p.35
2. Apprendre ensemble	p.36
3. L'expansion des cercles	p.36
D - Conte d'apprentissage : <i>La patience</i>	p.38
E - En synthèse	p.38

Principe essentiel 3

La simplicité et l'humilité dans la posture du facilitateur

A - L'humilité	p.39
1. Les principes du <i>tao</i>	p.39
2. La simplicité dans le groupe	p.40
B - La confiance	p.42
C - Conte d'apprentissage : <i>De personne à personne</i>	p.44
D - En synthèse	p.45

Principe essentiel 4

L'art du questionnement et de l'émergence des idées

A - L'art du questionnement en facilitation	p.47
1. Comment s'appuyer sur des questions puissantes pour faciliter ?	p.47
2. Le questionnement en facilitation	p.48
3. Conte d'apprentissage : <i>Les deux dragons</i>	p.50
B - Le questionnement intuitif profond	p.50
1. Questionnement sans questionnement	p.50
2. Enjeux du questionnement intuitif profond	p.51
3. La pratique du questionnement intuitif profond	p.52
4. La pratique de <i>journaling</i> , le passage par la main	p.52
5. Conte d'apprentissage	p.53
C - En synthèse	p.53

Principe essentiel 5

La dynamique du flux et de l'énergie collective p.55

A - La fluence, le *flow*, le flux p.56

1. Comment le mouvement est perçu en occident p.56
2. De quoi la fluence est-elle le nom ? p.56
3. Le *flow*, sentiment de bien-être p.56
4. Le flux énergétique dans la facilitation p.57
5. Incidence de la fluence, du *flow* et du flux sur l'apprentissage p.57
6. La facilitation et l'art du mouvement p.58

B - L'impermanence du *qi* p.59

1. La posture d'un facilitateur en intelligence collective p.59
2. Comment l'usage du *qi* favorise cette posture ? p.59
3. Comment évaluer avec certitude que le *qi* d'un groupe s'est bien développé ? p.60

C - Respirer en groupe en harmonie p.62

1. Le souffle d'une vie humaine p.62
2. Le *qi*, souffle collectif p.64

D - Les bénéfices du *flow* collectif p.64

1. Un état mental individuel qui embarque le collectif p.64
2. Les facteurs déclencheurs du *flow* p.65
3. Effets sur la motivation collective p.65
4. Mesures et applications pratiques p.66

E - Conte d'apprentissage : *La feuille sans peur* p.66

F - En synthèse p.67

Principe essentiel 6

L'influence subtile du facilitateur p.69

A - L'influence, faire confiance à sa source p.70

1. À la source, l'impulsion créatrice p.70
2. Le *leadership* évolutionnaire p.70
3. Conte d'apprentissage : *Dans le potager* p.72

B - Amplifier l'influence p.72

1. Qu'est-ce qu'une onde ? p.73
2. Les liens entre onde et facilitation p.75
3. Techniques de facilitation basées sur les ondes p.76

C - La voie du *wu wei* p.76

1. Le *wu wei* dans le *tao* p.76
2. Quel enseignement du *wu wei* pour soi ? p.77
3. Quel enseignement du *wu wei* en facilitation ? p.77
4. Les bénéfices du *wu wei* p.78

D - Conte d'apprentissage : *La peur* par Khalil Gibran p.78

E - En synthèse p.79

Principe essentiel 7

La présence et l'attention dans l'instant	p. 81
A - La présence au cœur de la position méta	p. 82
1. Méta et ses origines	p. 82
2. La force de la présence	p. 82
3. L'usage de la position méta	p. 83
B - Faciliter avec présence	p. 85
1. De l'acte de présence à la présence rayonnante	p. 85
2. Développer la présence pour apprendre de façon authentique	p. 86
3. La présence pour la facilitation	p. 87
C - La facilitation par le corps	p. 87
1. Comment le <i>jing</i> favorise-t-il la facilitation en intelligence collective	p. 87
2. L'oubli de soi-même	p. 88
3. Usages et fonctions du corps en facilitation	p. 89
4. De nombreuses disciplines s'efforcent de lire et de mobiliser le corps pour agir	p. 89
5. Accès au potentiel corporel	p. 90
D - Conscience, hyperconscience, coconscience et apprenance	p. 92
1. La lente émergence de la conscience	p. 92
2. Des consciences	p. 92
3. L'hyperconscience, une hyperprésence	p. 93
4. La conscience humaine collective ou coconscience	p. 94
5. Réalité en mouvement	p. 94
E - La légèreté du <i>shen</i>	p. 95
1. Qu'est-ce que le <i>shen</i> issu de la médecine chinoise ?	p. 95
2. L'apport du <i>shen</i> à la facilitation en intelligence collective	p. 95
F - Conte d'apprentissage : <i>Le maître et le papillon</i>	p. 97
G - En synthèse	p. 97

Principe essentiel 8

La vision partagée et le rôle du facilitateur dans son émergence	p. 99
A - La part du vide dans le zen	p. 100
1. Le non-attachement dans la philosophie zen	p. 100
2. L'interdépendance du vide et de la forme	p. 100
B - La délicate posture du facilitateur : le vide	p. 101
1. Des conditions propices	p. 101
2. La vision puissante part du vide	p. 101
3. Les fonctions du vide dans la facilitation	p. 102
4. Laisser de l'espace	p. 103
C - La vision comme élément central de la posture du facilitateur en intelligence collective	p. 104
1. La dimension partagée et collaborative de la vision	p. 104
2. L'apport des concepts chinois : <i>tao</i> , vacuité et Zhuangzi	p. 104
3. Exemples de processus fluides de vision portée par le collectif	p. 106

D - Conte d'apprentissage : <i>L'arc-en-ciel</i>	p.107
E - En synthèse	p.107

Principe essentiel 9

La puissance du silence

A - Le silence, base de l'harmonie	p.109
1. Les qualités du silence	p.109
2. Les espaces de silence	p.111
3. Liens entre silence et harmonie dans une perspective asiatique	p.112
B - Le silence performatif	p.112
1. Les effets du silence	p.112
2. Effets du silence sur le corps des apprenants en facilitation	p.113
3. S'entraîner au silence	p.113
C - Conte d'apprentissage : <i>Le vent et la rose</i>	p.115
D - En synthèse	p.116

Principe essentiel 10

La cohésion et l'harmonie

dans la décision collective

A - La recherche de l'harmonie	p.118
1. Ce que le <i>wa</i> nous enseigne	p.118
2. La délicatesse de la relation	p.118
B - <i>Nemawashi</i> : la décision harmonieuse d'un groupe	p.119
1. Les limites de l'interculturalisme	p.119
2. La décision en douceur	p.119
3. Un concept de jardinage	p.120
C - Conte d'apprentissage : <i>Les très bons amis</i>	p.121
D - En synthèse	p.122

Principe essentiel 11

L'apprentissage et l'évolution des groupes

A - L'apprentissage : ce que les fragilités nous enseignent	p.123
1. D'où vient la fragilité ?	p.123
2. Les fragilités sociales	p.124
3. S'ouvrir de ses fragilités	p.125
4. Le grand équilibre	p.125
5. Refuser la fragilité : une force ?	p.125
6. Les modèles mentaux et la facilitation	p.126
7. Apprendre avec les formes disponibles	p.127
B - Les apprentissages lents et profonds	p.128
1. L'accélération pédagogique	p.128
2. Se ralentir pour partir de soi et du milieu	p.129
3. Quelles seraient les conditions d'un apprentissage en conscience ?	p.130
4. Les bénéfices d'un apprentissage lent, intégré et profond	p.130

C - L'apprentissage : <i>waza</i> , le savoir-faire japonais	p.131
1. Le <i>waza</i> ou l'excellence technique	p.131
2. Le pays de la main	p.132
3. Faire c'est penser	p.132
D - Conte d'apprentissage : <i>Une tasse de thé</i>	p.133
E - En synthèse	p.133

Principe essentiel 12

La cofacilitation et l'intelligence relationnelle

A - Les fondements de la cofacilitation	p.136
1. Une pratique subtile	p.136
2. Dynamique et équilibre énergétique en cofacilitation	p.137
3. La cofacilitation comme processus évolutif	p.138
B - La circulation des énergies relationnelles dans un groupe	p.139
1. Les méridiens	p.139
2. Les méridiens et les flux relationnels dans le groupe	p.139
3. La cofacilitation : un art énergétique relationnel partagé	p.139
4. Lever les blocages ensemble : la complémentarité des énergies	p.140
5. La nature et la fluidité des éléments	p.140
6. Un système <i>yin-yang</i> en transformation	p.141
7. Le rôle de la cofacilitation dans l'équilibre énergétique du groupe	p.141
C - En synthèse	p.141

Conclusion

Vers une facilitation fluide et intégrée

A - Activer les racines asiatiques de la facilitation en intelligence collective	p.143
B - Que font les maîtres quand tout a été appris	p.144
C - Conte d'apprentissage : <i>L'homme riche</i>	p.147

Bibliographie

Webographie

Glossaire

Aux sources de la facilitation

A - Pas de frontière entre soi et l'univers

Le monde est autre que cette division corps-esprit censée nous caractériser, il n'y a guère de frontière entre soi et l'univers. Poussière d'étoile, nous sommes de la même matière, traversés par l'univers et le traversant. 100 000 mille milliards de neutrinos nous pénètrent chaque seconde dans des trajectoires qui appartiennent à un insondable mystère¹. De la même manière, nous sommes composés d'eau qui a déjà été fontaine, rivière nuage, qui est, à la naissance, 78 % de notre corps avant de circuler à nouveau. C'est la continuité à l'univers qui nous caractérise plutôt que la séparation, les cycles plutôt que les états figés, l'unité plutôt que la dispersion. La facilitation s'emploie à la fluidité du monde en commençant par les affaires humaines.

Les traditions et les philosophies asiatiques, en particulier chinoises, n'ont eu de cesse de relier tout ce qui pouvait l'être pendant que les philosophies occidentales se sont évertuées à découper en faits minuscules pour mieux distinguer le « réel ». D'un côté, la vie correspond à un film continu, de l'autre, à une série de photos découpées d'un paysage, à un voyage plutôt qu'à une station figée.

Le leader facilitateur – Les 12 principes essentiels de la facilitation inspirés des traditions asiatiques nous fait cheminer dans les pensées chinoises, japonaises, vietnamiennes qui, lentement mais sûrement, viennent teinter notre rationalité occidentale de considérations holistiques, de recherche d'harmonie et d'amélioration continue, de connexion au vivant, de qualité d'être humain ensemble. Par la réflexion sur les grandes philosophies taoïste, confucianiste et bouddhiste, et par les pratiques de méditation, arts martiaux, médecine et massage *tuina* sont esquissés 12 principes essentiels de la posture du facilitateur en intelligence collective qui vise à aider la réalisation du plus haut potentiel d'un groupe. Ces principes s'appuient sur les trois trésors de la médecine chinoise que sont le *shen*,

1. La lueur fantomatique d'une centrale nucléaire, les antineutrinos, détectée dans de l'eau pure à 240 km de distance (<https://www.science-et-vie.com/physique/antineutrinos-neutrinos-particules-subatomiques-centrale-nuclaire-fusion-activite-arme-detection-physique-103234.html>).

le *jing** et le *qi** au service du *wu wei** (voir Glossaire), ou intention sans intention, que cultive tout facilitateur qui se met au service de l'énergie collective. Il laisse les énergies suivre leurs chemins, les accompagne un temps, aide leur expression.

* voir Glossaire.

B - Le développement de la facilitation en intelligence collective

1. Un nouvel état d'esprit s'empare des organisations

La facilitation en intelligence collective se développe actuellement dans les organisations en s'appuyant sur de nombreux processus et enchaînement d'exercices, *icebreakers* (que nous préférons appeler « réchauffe-cœur ») ou mise en situation, processus et méthodes d'interrelations collectives. Des influences issues du marketing *made in USA* (*design thinking*, *design fiction*), des pratiques de développement personnel, thérapeutiques, de *coaching* individuel ou collectif sont souvent en arrière-plan. La trace des pratiques citoyennes scandinaves est aussi repérable comme source de la coconception (Cavignaux et Cristol, 2020). La facilitation y est utilisée comme moyen de faire advenir une société.

La pratique de la facilitation explose et pourrait bien céder aux dernières méthodes ou jeux à la mode, pour créer un effet ludique et remplacer des usages vieillissants de la formation professionnelle ou du management. Le potentiel de la facilitation, c'est d'accueillir les énergies collectives au service du bien commun. Savoir créer une ambiance favorable et repérer ces énergies requiert une posture particulière qui nécessite de cultiver une attention aux autres et aux contextes, une humilité, la certitude qu'il y a plus de ressources dans le groupe qu'on ne saurait imaginer, une capacité de dialoguer en profondeur. Cette attention à la part invisible des collectifs et des liens qui se tissent en leur sein gagne à s'enrichir d'apports d'une culture qui cherche l'unité en toutes circonstances. Apprendre à sentir les implicites d'un groupe, c'est apprendre le travail du cheminement de l'aube individuelle jusqu'au flamboiement du collectif.

Les influences asiatiques dans les pratiques de management, de formation, de *coaching* et de facilitation en intelligence collective sont riches et diverses, quoique le plus souvent indirectes. Elles se sont produites par le moyen de voyages, de traduction d'ouvrages, d'adoption de pratiques corporelles et d'échanges intellectuels. Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible de distinguer, d'une part, des auteurs asiatiques classiques, chinois, vietnamiens ou japonais dont les idées ont glissé dans la pensée entrepreneuriale et pédagogique, et, d'autre part, des modes de facilitation des auteurs contemporains, puis des auteurs occidentaux qui se sont saisis des notions et concepts et les ont « acclimatés » avec plus ou moins de succès aux mentalités occidentales. À partir de ces auteurs, c'est une panoplie de pratiques qui s'est enrichie.

2. Auteurs chinois classiques

Parmi les auteurs chinois, Lao Tseu et le *Tao Te King* sont de grands classiques qui promeuvent une philosophie, le taoïsme, et une vision de l'unité et de la diversité du vivant. Lao Tseu a été traduit partiellement en 1772 par le jésuite français Jean-Baptiste Du Halde. De la même façon, l'œuvre de Confucius est régulièrement prise en référence, celle-ci est connue en Occident depuis 1687 par une traduction en latin d'un autre jésuite français, Prospero Intorcetta, probablement intéressé par un modèle d'harmonie et de justice sociale.

Le classique *L'art de la guerre* de Sun Tzu traduit une façon, tout en finesse, de penser un monde en tension. Les artefacts retrouvés témoignent que le bouddhisme a été en contact avec l'Occident dès l'Antiquité tardive aux confins de l'Inde et de l'Empire romain, mais c'est à l'époque coloniale que des textes comme le *Dhammapada*, un recueil de versets attribués au bouddha Gautama, et le *Livre des morts tibétain* ont été rendus largement accessibles. Les enseignements de personnalités maîtres bouddhistes ou Dalai-Lama ont contribué à diffuser ces enseignements.

Ces courants philosophiques et religieux ont ouvert la voie à des concepts repris en entreprise et en formation, dépouillés de leur connotation religieuse. Taoïsme, confucianisme et bouddhisme donneront matière à penser : l'attention portée au moment présent de manière consciente et sans jugement, la collaboration, de l'harmonie et de l'équilibre, l'écoute active, l'adaptabilité et de la flexibilité face aux changements et aux défis de la vie.

3. Auteurs chinois, japonais ou vietnamiens plus récents

L'immigration asiatique, en particulier aux États-Unis, puis l'expérience industrielle japonaise ont également été des vecteurs de croisement de mode de pensée, à l'occasion de voyages d'études notamment par la confrontation des constructeurs automobiles. L'entreprise Toyota a particulièrement été comparée à l'entreprise Ford et les principes de l'ingénieur Taiichi Ohno² ont été mis en vis-à-vis de ceux de Taylor. C'est ainsi que des approches de qualité totale, de management participatif de *ringisho**, de *kaizen* ou ceux des cinq S³ ont pénétré chez les ingénieurs et professionnels.

* voir Glossaire.

Thich Nhat Hanh (1975, 2010), moine bouddhiste vietnamien, a popularisé la pratique de la pleine conscience dans le contexte occidental. Ses travaux ont mis l'accent sur l'application de la pleine conscience dans la vie quotidienne, y compris dans les affaires et les organisations.

Ohmae (1991), consultant en stratégie d'entreprise japonais, a développé des approches stratégiques inspirées de la pensée et de la culture japonaises. Il a notamment promu l'idée de la vision holistique dans la prise de décision stratégique.

2. <https://www.lesechos.fr/2016/07/taiichi-ohno-la-revolution-du-juste-a-temps-1112071>

3. Les cinq S : *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke* (débarrasser, ranger, nettoyer, maintenir l'ordre, être rigoureux).

Nonaka et Takeuchi (1997 [1995]), chercheurs japonais en gestion, ont développé la théorie de la création de connaissances organisationnelles. Leur modèle, connu sous le nom de « spirale de la connaissance », s'inspire de la sagesse tacite et de la culture de l'apprentissage dans les entreprises japonaises.

Suzuki (1977 [1970]), un moine zen japonais, a contribué à populariser la pratique du zen dans le contexte occidental. Ses travaux ont souligné l'importance de l'attention présente, de la simplicité et de l'intégration du zen dans la vie quotidienne et au travail.

Quant à Daisaku Ikeda (1989 et 2007), c'est un philosophe et éducateur japonais qui a développé des approches de gestion inspirées du bouddhisme de Nichiren. Il a mis en avant des valeurs telles que la dignité humaine, la compassion et la recherche du bonheur durable dans les pratiques de gestion.

Ces auteurs ont directement emprunté des concepts et pratiques asiatiques dans leurs travaux et les ont adaptés au contexte occidental de la gestion et de l'entreprise. Leurs écrits fournissent des applications pratiques de ces concepts asiatiques dans le monde des affaires.

De nombreuses pratiques se sont aussi diffusées par le moyen des arts martiaux, par exemple théorisées par Morihei Ueshiba (1992), fondateur de l'aïkido, inspirateur de Wendy Palmer et du *leadership embodiment*⁴ ou des médecines alternatives (acupuncture, massage *tuina*) à la médecine occidentale, et de tous les arts énergétiques internes (*qi gong*, *tai-chi*) qui ont essaimé avec toutes les expériences de développement personnel.

4. Auteurs occidentaux

Il convient de citer quelques auteurs qui se sont efforcés de rendre accessible la pensée chinoise et plus largement asiatique telle que le taoïsme, le confucianisme, ou le bouddhisme, mais cette fois directement à partir d'un prisme occidental.

À ce titre, il est intéressant de citer les travaux d'Elisabeth Martens, du sinologue François Jullien (2002) qui passe par la Chine pour dépayser concepts philosophiques et croyances occidentales, ou de l'*Histoire de la pensée chinoise* de François Cheng (2015), la traduction du *Yi Jing* par Cyrille Javary (1989) qui a également été une ressource pour mieux comprendre la part la plus subtile de ce livre majeur ou encore l'ouvrage du philosophe Herrigel (2016) sur le zen dans l'art du tir à l'arc.

Les auteurs occidentaux, coaches ou consultants se sont inspirés des pensées issues du taoïsme ou du confucianisme et, en règle générale, du zen et des traits culturels qui les ont le plus marqués, peut être avec une visée holistique amoindrie et une portée pratique plus affirmée. Le bouddhisme, par exemple, avec le moine Matthieu Ricard (2013), le psychothérapeute Christophe André (2011), qui développe le concept d'estime de soi et de méditation, ou encore Jon Kabat-Zinn (2015), qui a popularisé la méditation soit dans le cadre d'une variété de stages de développement personnel, soit dans une recherche de quiétude dans un monde hyperstressé.

4. <https://leadershipembodiment.com/about-us>

En précurseur, Capra (2010 [1975]) a exploré les liens entre la science moderne et la pensée orientale en mettant en évidence les similitudes entre les principes de la physique quantique et les philosophies asiatiques, notamment le taoïsme et le bouddhisme. David Bohm (2021) dans ses travaux sur le dialogue s'inspire directement de sa quête spirituelle avec Krishnamurthi⁵ et de ses liens avec le bouddhisme tibétain et le Dalai-Lama. On peut lire dans les travaux de Peter Senge (1990) l'inspiration du taoïsme avec les cinq disciplines (apprendre en équipe, pensée systémique, vision partagée, modèles mentaux, maîtrise personnelle), dont l'une, les modèles mentaux, fait directement référence au travail sur soi si prisé dans la recherche de perfection taoïste.

Quant à Otto Scharmer (2009 [1993]), chercheur au *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), il s'intéresse à des processus d'écoute profonde et à une attention soutenue aux forces sociales. Il a également développé le concept de la théorie U, qui encourage une approche de *leadership* basée sur la présence, l'écoute profonde et la conscience élargie, des concepts qui s'alignent avec les pratiques de méditation et de présence dans les traditions asiatiques, un lien étroit avec les travaux du *social presencing theater* d'Arawana Hayashi qui cherche à rendre visible l'invisible par des gestes déposés dans l'espace.

Goleman (1995, 2013) a popularisé le concept d'intelligence émotionnelle dans le domaine de la gestion, qui inclut des compétences telles que la conscience de soi, la gestion des émotions et l'empathie, qui sont également valorisées dans les pratiques asiatiques d'accès à une forme d'ascèse, comme le *jeong* coréen, sorte de communion qui s'exprime dans une collaboration harmonieuse et un soutien mutuel. Les travaux du géographe Augustin Berque (1997)⁶ sur le Japon ont également influencé la façon de penser l'espace, les paysages et le regard associé et surtout l'émergence coextensive de l'individu et du milieu. Barrett (2013 [1998]) a développé le modèle de la culture d'entreprise basée sur des valeurs et a intégré des concepts tels que la conscience, la spiritualité et la responsabilité sociale, qui trouvent des parallèles avec certaines traditions philosophiques et spirituelles asiatiques, notamment le confucianisme.

Ces auteurs ont intégré des concepts asiatiques dans leurs travaux, en les adaptant et en les combinant avec des cadres de pensée occidentaux, parfois pour les remettre en question, parfois pour offrir de nouvelles perspectives dans le domaine de la gestion et de l'entreprise et en particulier de la formation, du *coaching* et de la facilitation. La figure et la pratique du facilitateur gagnent beaucoup de fluidité et de souplesse en puisant dans cette immense ressource de concepts, d'idées et de pratiques.

5. <https://www.krishnamurti-france.org/Le-dialogue-selon-David-Bohm>

6. <https://www.cairn.info/publications-de-Augustin-Berque--1653.htm>

C - L'apport de l'Asie au développement de la posture de facilitation en intelligence collective

1. La posture de facilitation

La posture de facilitation qui se développe actuellement s'enrichit de notions chinoises, mais aussi d'emprunts au Japon, au Vietnam et à la Corée pour encourager la collaboration, la bienveillance, l'empathie et la prise de conscience de l'impact de l'énergie et de l'émotion sur les dynamiques de groupe. Les notions chinoises telles que *yin-yang**, *qi**, *ren** et *nei gong** sont utiles pour aider les participants à comprendre et apprécier la diversité des points de vue et des idées, trouver un équilibre entre des éléments apparemment opposés, cultiver leur propre sagesse et leur force intérieure. Les notions japonaises telles que *waza**, *nemawashi**, *omotenashi** et *wa** peuvent être utilisées pour encourager l'hospitalité, l'accueil chaleureux, l'écoute attentive et le respect des idées des autres membres du groupe.

Les méthodes traditionnelles japonaises telles que le *kotatsu** peuvent également être utilisées pour créer un environnement convivial et confortable pour les participants. Ces concepts enrichissent les facilitateurs pour créer les conditions propices à la collaboration et à la cocréation, favorisant ainsi des résultats plus satisfaisants pour tous les participants, et surtout en les alignant à la marche d'un monde plus harmonieux et pas exclusivement dédié à des productions ou services qui déséquilibrent la nature, y compris la nature humaine. C'est justement parce que les philosophies asiatiques anciennes proposent une réflexion sur les énergies qui nous transforment en permanence avec le monde qu'elles sont intéressantes à intégrer dans la mutation accélérée qui nous dévore.

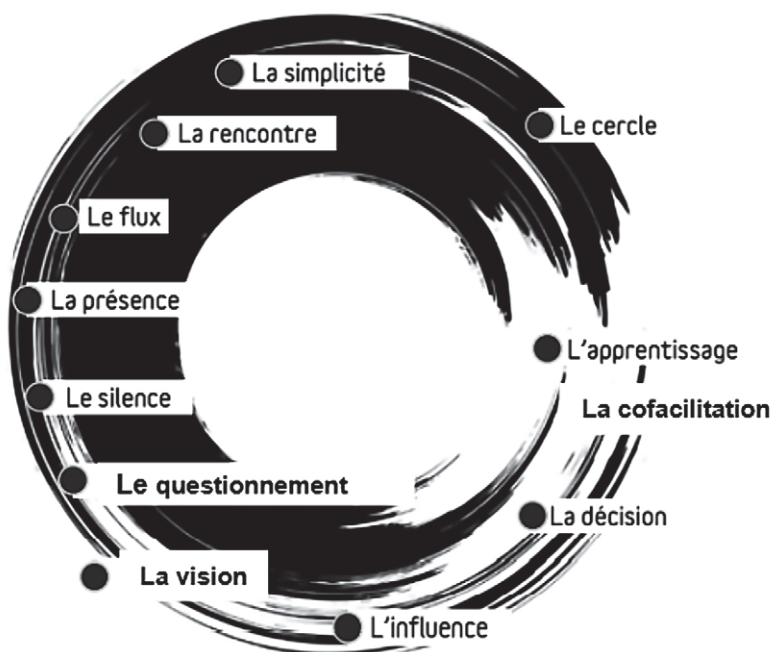
* voir Glossaire.

2. Les formes du mouvement

L'ouvrage propose d'explorer les formes du mouvement, puis comment la façon de penser les continuités, les transformations silencieuses (Jullien, 2009) permanentes en lien étroit avec la nature vient ensementer la facilitation en intelligence collective qui se développe en Occident.

En filigrane, il sera donc question du *tao* qui dit le monde sans en parler, qui évite de poser des questions et fait avec les réponses qui sont là.

Douze principes essentiels de la facilitation sont passés en revue : **le cercle, la présence, la simplicité, la codécision, le coapprentissage, la vision, la cofacilitation, la rencontre, l'influence, le flux et le silence**. Cette sélection de principes est le fruit d'une observation de la pratique de l'animation des groupes par Cristol et Joly (2019) à l'occasion de l'accompagnement de transformations organisationnelles, en résonance avec la pratique du massage *tuina*, lié à la médecine chinoise qui s'efforce de faire circuler les énergies dans les corps. Ces éléments se combinent pour consolider la posture de facilitation.



Source : Cristol, Joly, *L'art de la facilitation, un art énergétique relationnel, une espérance pour la démocratie*, ESF, 2019

Si l'ouvrage de Cristol et Joly visait une portée opérationnelle pour contribuer à une meilleure qualité de dialogue démocratique, l'ouvrage présent s'efforce d'étayer les fondements théoriques en s'appuyant sur la vitalité de l'expression chinoise, notamment son art calligraphique avec le concours et le talent du sinophile Bertrand Robert (B.R.)⁷ qui illustre et commente chaque élément de la facilitation d'un idéogramme et des nombreuses nuances associées.

Cet étayage garde en ligne de mire que la progression des pratiques de facilitation dans les organisations humaines participe d'une énergie relationnelle bénéfique à nos sociétés. En puisant dans l'antique philosophie chinoise et dans ses déclinaisons asiatiques japonaises vietnamiennes ou coréennes et en la confrontant avec les apports de philosophes, psychologues ou sociologues occidentaux, des fondements de l'art de la facilitation se dessinent et se fécondent.

L'ouvrage croise en permanence apports asiatiques et occidentaux dans une hybridation voulue inspirante pour accueillir l'énergie des groupes vers leur plus haut potentiel.

La lecture d'un livre est insuffisante, on n'apprend pas à nager en regardant le maître-nageur qui disserte sur les propriétés de l'eau, nous espérons que cet ouvrage vous invitera à vous questionner pour pratiquer la posture de facilitation.

7. Bertrand Robert dirige le cabinet Argilos (<https://www.argillos.com>).

D - Influenceurs des concepts asiatiques en management, formation, *coaching* ou facilitation

Auteurs contemporains inspirateurs inspirés des pratiques asiatiques

Auteur	Ouvrage de référence	Concept/pratique influencé(e)	Source d'influence asiatique
Thich Nhat Hanh	<i>Le miracle de la pleine conscience</i>	Pleine conscience	Bouddhisme zen
Kenichi Ohmae	<i>The mind of the strategist</i>	Vision holistique	Pensée stratégique japonaise
Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi	<i>La connaissance créatrice</i>	Création de connaissances	Philosophie et pratiques japonaises de gestion
Shunryu Suzuki	<i>Esprit zen, esprit neuf</i>	Pratique du zen	Bouddhisme zen
Daisaku Ikeda	<i>Le courage de la création</i>	Valeurs humanistes	Bouddhisme de Nichiren
Richard Strozzi-Heckler	<i>The anatomy of change</i>	<i>Embodiment</i>	Arts martiaux et spiritualité orientale
Jon Kabat-Zinn	<i>Full catastrophe living</i>	Réduction du stress	Méditation et <i>mindfulness</i>
Peter Block	<i>The empowered manager</i>	Engagement et responsabilité	Philosophie de la sagesse asiatique
David Rock	<i>Quiet leadership</i>	<i>Neuroleadership</i>	Méditation et neuroscience
Marshall Rosenberg	<i>Nonviolent communication</i>	Communication bienveillante	Spiritualité et philosophie orientales
Robert Kegan	<i>The evolving self</i>	Développement du self	Sagesse et spiritualité orientales
Otto Scharmer	<i>Théorie U</i>	Présence et écoute profonde	Philosophie orientale et méditation
Angeles Arrien	<i>The four-fold way</i>	Sagesse et pratiques chamaniques	Spiritualités autochtones et orientales
Pema Chödrön	<i>The places that scare you</i>	Acceptation et compassion	Bouddhisme tibétain
Rick Hanson	<i>Buddha's brain</i>	Neuroplasticité	Bouddhisme et neurosciences
Wendy Palmer	<i>The intuitive body</i>	Présence corporelle	Arts martiaux et sagesse orientale
Robert Dilts	<i>Beliefs: pathways to health and well-being</i>	Modélisation et croyances	Techniques de changement issues de l'Asie
Jack Kornfield	<i>The wise heart</i>	Compassion et bienveillance	Bouddhisme

Principe essentiel 1

L'art de la rencontre et de la relation



Une assemblée sous un toit qui apporte du jour, de la lumière.

Variante qui associe la concordance, l'harmonie, l'amour. Kanji qui commence le mot « ai-ki-do ». À l'origine un couvercle s'ajustant parfaitement sur la boîte. Signifie également « trois hommes parlant d'une même voix » et, au sens spirituel, « être en harmonie avec soi-même, avec les autres et avec les lois de l'univers ».

Associé avec l'homme, signifie l'intermédiaire, le *go-between*.

Associé avec l'eau, signifie rivière, irrigation.

Associé avec les végétaux, signifie florissant, abondant, luxuriant.

« Rencontre » est la clé du mouvement, l'armure, la culotte.

Pour rencontrer l'autre, se mettre en mouvement et y va-t-on en armure ou en culotte ? Ou avec les deux ?

B.R.

A - L'art de la rencontre en facilitation

« Puisque la beauté est rencontre, toujours inattendue, toujours inespérée, seul le regard attentif peut lui conférer étonnement, émerveillement, émotion, jamais identiques. »

François Cheng, L'éternité n'est pas de trop

1. Les différentes formes de rencontres

Le cercle serait favorable à la découverte de l'autre. Il favorise la rencontre. Le mot rencontre est évocateur d'un cocktail fait d'inconnu, de surprise et de possibilités. La rencontre du troisième type avec des extraterrestres a occupé l'imagination des linguistes. Comment se préparer à communiquer avec des êtres aux langages inconnaissables ? La rencontre imaginée par l'écrivain Camus dans son roman *L'étranger* rappelle tout le potentiel de violence et de destruction placée en soi lorsque l'on est confronté à un autre dont on ignore tout. Cet inconnu que l'on croise et qui nous inquiète vaguement peut s'avérer une surface d'expression à toutes nos frustrations et nos colères. À observer l'espacement de la canopée des arbres, la façon dont les cimes cherchent chacune leur espace, la rencontre se comprend aussi comme un art de l'évitement. Et si nous vivions aussi cette timidité des arbres ? Et si nous cherchions par une accumulation de protocoles, de rituels de prévention à filtrer tout ce qui pourrait nous perturber ? N'est-il pas comique que des coachs et des facilitateurs prennent tant de précautions et posent des cadres de relation prônant bienveillance, confidentialité et écoute comme si cela n'était pas naturel ?

La rencontre est au cœur de la sérendipité, c'est-à-dire d'une confrontation des cerveaux préparés et du hasard. La rencontre entre cultures oblige à faire un pas en dehors de ses habitudes et croyances les plus ancrées. Et si la rencontre était le passage par l'autre pour savoir qui l'on est soi-même, ce à quoi nous tenons absolument ? La danse est un art de la rencontre des corps à l'occasion de laquelle des microajustements nous traversent pour nous synchroniser physiquement. Elle nous rappelle l'importance des rythmes, de la force du mouvement et du plaisir de glisser. Depuis peu, la rencontre en ligne et les fameux sites de rencontres activent nos esprits. Ceci étant, on s'amusera à observer les clivages qui s'organisent entre groupes qui cherchent à rester entre eux. Il est en effet possible de vivre des rencontres entre soi et de rester sourd à ce qui nous dérange et provient d'un autre monde. Ce type de rencontres conforte nos croyances et les chemins tout tracés de nos vies.