

LE MÉTIER DE FACILITATEUR

Qu'est-ce que la facilitation ?

Rendre le système intelligent en le questionnant.

Manifeste pour le métier de facilitateur.

Par Yoan Lureault

Fondateur d'Insuffle · 15 ans de facilitation sur le terrain

INSUFFLE-ACADEMIE.COM

Organisme certifié Qualiopi

■ MANIFESTE

Rendre le système intelligent en le questionnant.

MANIFESTE · INSUFFLE ACADÉMIE

Qu'est-ce que la facilitation ?

Ce livre est court. Il pose une question simple. La réponse, elle, ne l'est pas.

Je facilite depuis quinze ans. Des comités de direction, des séminaires, des équipes coincées. J'ai vu ce qui marche. J'ai vu ce qui fait du bruit et ne change rien.

Si vous lisez ces pages, c'est que la facilitation vous attire. Peut-être que vous voulez en faire votre métier. Peut-être que vous sentez juste qu'il y a là quelque chose d'important, sans savoir le nommer.

Ce livre ne vous apprendra pas à animer un atelier. Il vous dira ce qu'est vraiment ce métier. Pourquoi il compte. Et ce qu'il demande de vous.



« On ne crée pas le feu. On rapproche les braises. » .

Yoan Lureault

Toute la facilitation tient dans cette image. Le facilitateur ne fabrique pas l'intelligence d'un groupe. Elle est déjà là, dispersée, parfois éteinte. Son travail, c'est de rapprocher les braises pour que le feu prenne.

Le reste de ce livre déploie cette idée. En quatre temps. Du problème qui rend la facilitation nécessaire, jusqu'au métier que vous pourriez exercer.

Comment lire ce livre

Ce n'est pas un manuel. Vous n'y trouverez pas de recettes ni de fiches techniques. C'est un manifeste. Il pose une vision du métier, claire et assumée.

Lisez-le d'une traite, c'est court. Gardez-le. Revenez-y quand vous facilitez et que quelque chose coince. Souvent, la réponse est dans la posture, pas dans l'outil.



LE CONSTAT · POURQUOI ÇA COINCE

Les organisations ne manquent pas d'énergie.

Elles manquent de clarté. Et personne ne tient l'espace où cette clarté pourrait naître.

LE BROUILLARD

Le problème n'est presque jamais la stratégie

Dans les boîtes, on croit que les problèmes viennent du plan. Pas assez de vision, pas le bon modèle, pas la bonne réorganisation. Alors on refait le plan. Encore.

Sur le terrain, je vois autre chose. Les gens ont des idées. De l'énergie. Des compétences. Ce qui manque, c'est un cap clair et partagé. Et un endroit où se dire les vraies choses.

Un comité de direction qui n'est pas aligné, c'est une boîte qui tire dans tous les sens. Chaque directeur pousse sa priorité. Les managers en dessous reçoivent des signaux contradictoires. Les équipes font ce qu'elles peuvent. C'est-à-dire le minimum.



CE QUI BLOQUE

Le flou ne se règle pas avec plus d'information. Il se règle avec un espace où le groupe pense ensemble, à voix haute, sans peur. Cet espace ne s'improvise pas. Il se tient.

Compliqué n'est pas complexe

C'est la distinction la plus utile du métier. Tout part de là.

UN PROBLÈME COMPLIQUÉ

Il est technique. Il existe une solution connue. Un expert peut la trouver. Installer un logiciel, construire un pont, optimiser une chaîne logistique. On analyse, on planifie, on exécute.

UN PROBLÈME COMPLEXE

Il est humain, systémique. Pas de solution toute faite. Aligner une équipe, transformer une culture, sortir d'un conflit enfoui. La cause et l'effet ne se voient qu'après coup.

David Snowden, avec son modèle Cynefin, l'a posé clairement. Dans le complexe, on ne peut pas analyser puis décider. On agit petit, on observe ce qui émerge, on ajuste. Sonder, sentir, répondre.

Les outils de management classiques sont faits pour le compliqué. Les relations humaines, elles, sont complexes par nature. C'est pour ça qu'on échoue avec les bonnes vieilles recettes. On applique une logique d'expert à un problème qui demande l'intelligence du collectif.

« Dans le complexe, la cause et l'effet ne se comprennent qu'en rétrospective. Les solutions émergent, elles ne se déduisent pas. » . D'après David Snowden, modèle Cynefin

Le coût réel du flou

On ne le met pas dans les comptes. Mais il est partout. Dans les réunions qui tournent à vide. Dans les décisions qu'on reprend trois fois. Dans les gens qui se taisent puis s'en vont.

70%

TRANSFORMATIONS
QUI
ÉCHOUENT

Pas par manque de méthode.
Pour des raisons humaines et
culturelles. (chiffre McKinsey,
largement repris)

1 sur 2

RÉUNIONS
IMPRODUCTIVES

Près de la moitié du temps passé
en réunion ne produit aucune
décision.

9 h

PAR SEMAINE EN
RÉUNION

Le temps qu'un cadre y consacre
en moyenne. Six semaines et
demie par an.

Ces chiffres ne disent pas tout. Mais ils pointent la même chose. On passe un temps fou à être ensemble sans être vraiment intelligents ensemble. Le problème n'est pas le manque de réunions. C'est le manque de quelqu'un pour les rendre utiles.

LA COMPLEXITÉ

Pourquoi l'expert ne suffit plus



Voilà le cœur du sujet. Les problèmes qui comptent aujourd'hui sont devenus complexes. Et face à la complexité, le réflexe de l'expert se retourne contre lui.

L'expert sait. Il analyse, il recommande, il tranche. C'est précieux pour un problème compliqué, où la bonne réponse existe quelque part. Mais dans un problème complexe, personne ne détient la réponse. Elle n'existe pas encore. Elle doit émerger de ceux qui vivent la situation.

Quand on plaque une solution d'expert sur un problème complexe, il se passe toujours la même chose. La solution est juste sur le papier. Et elle ne prend pas. Les gens ne se l'approprient pas. Ils résistent, non par bêtise, mais parce qu'on a décidé à leur place de quelque chose qui les concerne.

LE GLISSEMENT À COMPRENDRE

On traite presque toujours les problèmes complexes comme s'ils étaient compliqués. On cherche l'expert, le plan, la solution. C'est ce glissement qui fait échouer les transformations. La facilitation, c'est la réponse à ce glissement.

Le facilitateur ne remplace pas l'expert. Il fait autre chose. Là où l'expert apporte une réponse, le facilitateur rend un collectif capable de fabriquer la sienne. Et de la tenir. C'est ce dont la complexité a besoin.



LA DÉFINITION · LE COEUR DU MÉTIER

Rendre le système intelligent en le questionnant.

Quatre mots qui changent tout. On les déplie un par un.

LA DÉFINITION, MOT À MOT

Rendre le système intelligent en le questionnant

C'est ma définition de la facilitation. Pas une formule pour la plaquette. Une boussole pour le métier. Chaque mot pèse.

RENDRE

On ne crée pas l'intelligence d'un groupe. Elle est déjà là, éparpillée. Le facilitateur crée les conditions pour qu'elle se rassemble. Il rend possible, il ne fabrique pas.

LE SYSTÈME

Pas l'individu. On ne corrige pas les gens un par un, comme un coach. On travaille les relations, les règles, les façons de décider ensemble. Le tout, pas les parties.

INTELLIGENT

Un système intelligent voit ses angles morts. Il dit ses non-dits. Il décide. Et il apprend de ce qu'il fait. Pas une salle bien animée. Un groupe qui devient lucide.

EN LE QUESTIONNANT

Pas en donnant les réponses. La bonne question fait plus de travail que le meilleur conseil. Elle oblige le groupe à penser, au lieu d'attendre qu'on pense à sa place.

LA NUANCE QUI CHANGE TOUT

Le facilitateur ne résout pas le problème du groupe. Il rend le groupe assez intelligent pour le résoudre lui-même. Ce n'est pas un détail. C'est tout le métier.

Ce que la facilitation n'est pas

On confond beaucoup. Trois métiers reviennent. Aucun n'est la facilitation.

LE RÔLE	CE QU'IL FAIT
L'animateur	Il fait passer un bon moment. Il rythme, il occupe. À la fin, tout le monde a souri. Rien n'a bougé.
Le consultant	Il apporte ses solutions. Son expertise, ses recommandations, ses slides. La réponse vient de lui, pas du groupe.
Le facilitateur	Il fait émerger les réponses du groupe lui-même. Il ne sait pas à leur place. Il rend le collectif capable de trouver et de décider.

CE QUE NOUS NE FAISONS PAS

- ✗ Animer pour remplir le temps et faire joli.
- ✗ Apporter ses propres solutions déguisées en questions.

LE RÔLE	CE QU'IL FAIT
	✗ Pousser le groupe vers une conclusion décidée d'avance. ✗ Chercher le consensus mou où personne ne dit rien de vrai. ✗ Remplacer le manager ou le dirigeant dans sa responsabilité.

L'art de la question et le non-savoir

Le réflexe de l'expert, c'est de répondre. Le réflexe du facilitateur, c'est de questionner. Ça s'apprend, et ça se désapprend d'abord.

Poser une vraie question, c'est accepter de ne pas connaître la réponse. C'est tenir le silence après. C'est résister à l'envie de combler. Le non-savoir n'est pas de l'ignorance. C'est une posture. On met de côté ce qu'on croit savoir pour que le groupe puisse penser.

Otto Scharmer, au MIT, dit que l'écoute est la compétence la plus sous-estimée du leadership. Il distingue quatre niveaux. La plupart des réunions ne dépassent jamais le premier.



NIVEAU D'ÉCOUTE	CE QUI SE PASSE
Télécharger	On n'entend que ce qui confirme ce qu'on pense déjà. La réunion ne fait que répéter le connu.
Factuel	On remarque ce qui surprend, ce qui contredit. On accueille une information nouvelle.
Empathique	On voit avec les yeux de l'autre. On suspend son propre agenda pour comprendre le sien.
Génératif	On sent ce qui cherche à émerger. On aide le neuf à venir au monde. C'est là que le facilitateur travaille.

Tenir un groupe au niveau de l'écoute générative, voilà le vrai travail. C'est rare. C'est ce qui sépare une réunion qui éclaire d'une réunion qui tourne.

L'OUTIL PREMIER

La puissance d'une question

La question est le premier outil du facilitateur. Bien avant les post-its et les paperboards. Une question juste, posée au bon moment, déplace un groupe entier.

Toutes les questions ne se valent pas. Certaines ferment, d'autres ouvrent. Certaines appellent une réponse attendue, d'autres obligent à penser pour de vrai. Voici quelques familles, pour sentir la différence.

FAMILLE DE QUESTION	CE QU'ELLE OUVRE DANS LE GROUPE
La question d'ouverture	Elle élargit le champ. « Qu'est-ce qu'on ne se dit pas ? » Elle invite ce qui était resté dehors.
La question de clarification	Elle creuse. « Quand tu dis que ça ne marche pas, tu parles de quoi exactement ? » Elle dissout le flou.
La question de bascule	Elle retourne le problème. « Et si ce n'était pas le vrai sujet ? » Elle débloque ce qui tournait en rond.
La question du désir	Elle remet en mouvement. « Qu'est-ce qu'on voudrait vraiment, au fond ? » Elle rallume l'énergie.

Apprendre à faciliter, c'est en grande partie apprendre à poser ces questions. Et à tenir le silence qui suit. Le silence n'est pas un vide à combler. C'est le moment où le groupe travaille.

Intelligence collective ou intelligence collectée

On parle d'intelligence collective partout. La plupart du temps, on fait autre chose. On collecte.

SANS DÉSIR

Intelligence collectée

On met des gens dans une salle. On lance un brainstorming. On ramasse des post-its. C'est une somme d'avis individuels. Ça n'engage personne et ça ne décide rien.

TROIS CONDITIONS

Intelligence collective

Un désir partagé, pas un objectif imposé. Une sécurité psychologique réelle. Une diversité de regards. Alors le groupe sait des choses qu'aucun de ses membres ne savait seul.

La différence ne se joue pas dans l'outil. Elle se joue dans les conditions. Et ces conditions, quelqu'un doit les créer et les tenir. C'est le métier.



LE MÉTIER · LA POSTURE ET LA PRATIQUE

Le facilitateur ne se met pas au centre.

Il tient l'espace pour que le groupe, lui, puisse y être.

LA POSTURE

Six appuis qui font la posture

La facilitation n'est pas d'abord une boîte à outils. C'est une posture. Les outils viennent après, et ils ne valent rien sans elle. Voici ce qui la compose.



La neutralité

Le facilitateur n'a pas d'enjeu dans le contenu. Il ne défend pas une solution. C'est ce qui rend sa présence sûre.



Le non-savoir

Il met de côté ce qu'il croit savoir. Il pose la question dont il ne connaît pas la réponse.



Lire le système

Il observe ce qui se joue sous les mots. Les silences, les dominants, les tensions, ce que personne ne dit.



La sécurité psychologique

Il crée un espace où l'on peut dire une bêtise, un désaccord, un doute, sans risque. Sans elle, le groupe se tait.



Tenir le cadre

Le temps, les règles, le rythme. Le cadre tenu, c'est ce qui libère la parole au lieu de la contraindre.



Accueillir l'émergence

Le déroulé est un guide, pas un script. Quand l'important surgit, il l'accueille au lieu de le ranger.

LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE N'EST PAS DU CONFORT

Amy Edmondson, à Harvard, l'a montré. Les meilleures équipes ne font pas moins d'erreurs. Elles en parlent davantage. La sécurité psychologique, c'est de pouvoir prendre un risque relationnel, poser une question, admettre une faute, contredire, sans craindre l'humiliation. C'est ce qui permet d'apprendre ensemble.

Ce que fait vraiment un facilitateur

Beaucoup pensent que le métier se joue le jour J, micro en main. Faux. L'essentiel se joue avant et après. Le jour J n'est que la partie visible.

1	Avant 80 % DU TRAVAIL Comprendre le vrai enjeu, souvent différent de celui annoncé. Mener des entretiens. Concevoir un déroulé sur-mesure. Choisir les bonnes questions. La préparation fait le résultat.
2	Pendant TENIR LE CADRE Lancer, cadrer, relancer. Gérer les tensions, les silences, les dominants. Garder le groupe au travail sans le brusquer. Accueillir ce qui émerge sans perdre le cap.
3	Après L'ANCRAGE Ce qui se décide doit se tenir dans le temps. Engagements concrets, datés, suivis. Sans ancrage, le souffle retombe et tout le monde retourne à ses habitudes.

Les compétences clés

Ce métier mobilise quatre savoir-faire qui se travaillent. Aucun n'est un don. Tous se musclent par la pratique.

ÉCOUTER À PLUSIEURS NIVEAUX

Entendre les mots, mais aussi ce qui se joue dessous. Repérer le non-dit, la tension, le moment de bascule.

POSER LA VRAIE QUESTION

Celle qui ouvre au lieu de fermer. Celle qui oblige à penser. La question juste, au bon moment, déplace tout.

LIRE LES DYNAMIQUES DE GROUPE

Voir qui prend la place, qui s'efface, où passe l'énergie. Réguler sans écraser. Faire de la place à ceux qui se taisent.

CONCEVOIR UN DÉROULÉ

Structurer un cheminement qui mène d'un point de flou à une décision. Choisir le bon format pour le bon moment.

Ce n'est pas un soft skill de plus



On range parfois la facilitation dans la liste des compétences douces. Savoir écouter, animer, fédérer. C'est réducteur. Et c'est faux.

La facilitation est un métier à part entière. Avec sa théorie, sa pratique, ses repères, ses pièges. On ne devient pas facilitateur en lisant un article sur l'écoute active. On le devient en facilitant, encadré, débriefé, repris, pendant des mois.

La confusion vient de là. Comme le métier a l'air simple vu de l'extérieur, on croit qu'il s'improvise. Puis on se retrouve seul devant un groupe bloqué, et on comprend. Tenir l'espace quand ça chauffe, ça ne s'improvise pas. Ça se forme.

« *Le flou tue plus que le conflit. Le rôle du facilitateur, c'est de réduire le premier sans étouffer le second.* » . Yoan Lureault

EN FILIGRANE

La façon Insuffle

Il y a mille manières de faciliter. Voici la mienne, celle qu'on transmet à l'Académie. Trois repères propriétaires, au service d'une seule idée. On ne part pas de ce qui ne va pas. On part de ce qu'on désire.

01

ODCT

LE CYCLE DE LA DÉMARCHE

Observer · Désirer · Concevoir
· Transformer. Quatre temps pour structurer la transformation.

02

Boussole 4C

L'ALIGNEMENT DES DÉCISIONS

Cap · Contraintes · Capacités · Cadence. La grille qui révèle les arbitrages prioritaires.

03

Futur Désiré®

LA MISE EN MOUVEMENT

Pas le futur prédit. Le futur voulu, écrit collectivement, qui embarque le cœur et les tripes.

C'est ce qu'on appelle l'approche du Futur Désiré. La conduite du changement classique impose un état cible décidé en haut. Le Futur Désiré fait émerger le cap du collectif lui-même. Les solutions qui viennent du groupe sont celles qui s'appliquent. Le désir met en mouvement. Pas le contrôle.

Les penseurs qui légitiment le métier

La facilitation n'est pas née d'hier ni de nulle part. Elle s'appuie sur des décennies de recherche sur les groupes, les systèmes et le changement. Quatre repères, parmi d'autres.

R É F É R E N C E	C E Q U ' E L L E A P P O R T E A U M É T I E R
David Snowden · Cynefin	La distinction entre compliqué et complexe. Dans le complexe, on sonde, on sent, on répond. On n'analyse pas tout d'avance.
Otto Scharmer · Théorie U	Le presencing et les quatre niveaux d'écoute. Faciliter, c'est aider un collectif à opérer depuis le futur qui veut émerger.
Amy Edmondson · Harvard	La sécurité psychologique comme condition de la performance et de l'apprentissage en équipe.
Adam Kahane · Reos Partners	Faciliter les systèmes complexes et conflictuels, là où les acteurs ne sont ni d'accord, ni obligés de coopérer.

LES TERRAINS

Où intervient un facilitateur

Le métier ne se limite pas à un format. Partout où un collectif doit penser et décider ensemble sur un sujet complexe, il y a du travail. Voici les terrains les plus fréquents.

LE SÉMINAIRE DE DIRECTION

Aligner un comité qui tire dans tous les sens. Sortir les non-dits, poser un cap commun, repartir avec des décisions tenues.

L'ATELIER DE RÉOLUTION

Un problème complexe, des acteurs qui ne le voient pas pareil. On structure le désaccord pour en faire de la matière, pas du blocage.

LA JOURNÉE VISION

Construire un futur désiré que le collectif porte vraiment. Pas une vision en slides, un cap que chacun peut comprendre et désirer.

LA SORTIE DE CONFLIT

Quand les positions sont figées et les rancunes installées. Réouvrir un dialogue possible sans nier ce qui s'est joué.

Dans tous ces cas, la mécanique est la même. Comprendre le vrai enjeu, créer un espace sûr, poser les bonnes questions, tenir le cadre, ancrer les décisions. Le format change. Le métier, lui, ne change pas.

Les pièges du début

Quand on apprend, on tombe toujours dans les mêmes pièges. Les connaître à l'avance, c'est déjà en sortir à moitié.

CE QUE NOUS NE FAISONS PAS

- ✗ Vouloir trop remplir. On programme dix exercices par peur du vide. On étouffe le groupe au lieu de le laisser penser.
- ✗ Répondre à la place du groupe. Dès qu'un silence s'installe, on comble. On reprend le travail que le groupe devait faire.
- ✗ Fuir le conflit. On lisse les tensions pour que tout reste agréable. Et on passe à côté de l'endroit où l'intelligence allait naître.
- ✗ Confondre activité et progrès. Ça bouge, ça colle des post-its, ça rit. Mais rien ne se décide. De l'intelligence collectée, pas collective.

IV

LA VOCATION · ET MAINTENANT ?

Le monde a besoin de facilitateurs.

De gens capables de tenir l'espace où un collectif redevient intelligent.

L'APPEL

Pourquoi ce métier compte, maintenant

Les problèmes qui comptent sont devenus complexes. Le climat, le travail, les transformations, les conflits dans les équipes. Aucun ne se règle par un expert seul dans son coin.

Ces problèmes demandent que des gens différents pensent ensemble. Or penser ensemble, ça ne va pas de soi. La plupart des groupes en sont incapables sans aide. Trop de peur, trop d'ego, trop de flou.

D'où le besoin. Pas de plus de chefs. Pas de plus d'experts. De gens capables de tenir l'espace où un collectif redevient intelligent. Ce métier-là, on commence à peine à le nommer. Vous arrivez au bon moment.



UN MÉTIER QUI SE STRUCTURE

En France, le métier existe désormais officiellement. La certification « Facilitateur de l'intelligence collective » est enregistrée au Répertoire spécifique de France Compétences (RS3748). La profession sort de l'ombre. Elle se forme, elle se reconnaît, elle se réclame.

Comment on apprend ce métier



Pas dans les livres. Pas en regardant des vidéos. En facilitant, en se trompant, en recommençant. C'est un métier de pratique.

À l'Académie, le ratio est simple. 80% de pratique, 20% de théorie. On vous met en situation, vous facilitez pour de vrai, on débriefe à chaud. C'est inconfortable. C'est comme ça qu'on apprend.

Depuis 2019, plus de cent cinquante professionnels sont passés par là. Consultants, coachs, managers, RH, chefs de projet. Aucun n'avait le même point de départ. Tous sont repartis avec une posture, des outils, et la sécurité d'avoir déjà fait.

AVANT DE SE LANCER

Les questions que vous vous posez sûrement

Faut-il un diplôme particulier ?

Non. Le métier se juge sur la posture et la pratique, pas sur un titre. Des certifications existent et se développent en France, mais aucune n'est obligatoire pour faciliter. Ce qui compte, c'est d'avoir déjà tenu un groupe et appris de ses erreurs.

Faut-il être extraverti, à l'aise devant un groupe ?

Pas vraiment. Les meilleurs facilitateurs ne sont pas les plus brillants à l'oral. Ce sont souvent les meilleurs écoutants. Tenir l'espace, ce n'est pas occuper la scène. C'est la laisser au groupe.

Faut-il être expert du sujet traité ?

Au contraire. Trop d'expertise pousse à répondre au lieu de questionner. Le facilitateur n'a pas besoin de connaître le métier du client. Il a besoin de savoir faire penser un collectif. C'est ça, sa spécialité.

Combien de temps pour devenir bon ?

Quelques jours pour comprendre la posture et oser. Des mois de pratique pour la tenir sous pression. Des années pour la rendre naturelle. Comme tout métier réel. Mais on facilite utilement bien avant d'être un maître.

VOTRE PROCHAINE ÉTAPE

Se former à la facilitation

Quatre portes d'entrée, selon où vous en êtes. Toutes certifiées Qualiopi, finançables par votre OPCO.

FORMATION	FORMAT	POUR QUI
Les fondamentaux de la facilitation	1 jour	Découvrir le métier et la posture
Facilitation & Intelligence Collective	3 jours · 21h	Consultants, coachs, chefs de projet, RH
Manager Facilitateur	3 jours · 21h	Managers qui veulent changer de posture
Bootcamp facilitateur	Intensif	Aller au bout et passer à l'acte

Les dates de session et les tarifs sont sur insuffle-academie.com. Le premier échange est gratuit, sans engagement. On regarde ensemble où vous en êtes et quelle porte vous correspond.

ACCESSIBILITÉ AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Toutes nos formations sont accessibles. En cas de besoin spécifique d'aménagement, contactez notre référent handicap : Yoan Lureault · contact@insuffle-academie.com · 09 80 80 89 62. Nous étudions chaque situation pour adapter le parcours.

■ MANIFESTE

**Ne donnez pas la
réponse.**

Posez la question.

Un dernier mot

Vous n'avez pas besoin d'être un expert pour faciliter. Vous avez besoin d'apprendre à ne pas l'être. À poser la question au lieu de donner la réponse. À tenir l'espace au lieu de le remplir.

« *La facilitation ne résout rien. Elle rend le système assez intelligent pour se résoudre lui-même. C'est une nuance. Elle change tout.* » . Yoan Lureault

Si cette idée vous habite, vous avez déjà commencé. La suite, c'est de la pratique. Et ça, on peut vous l'apprendre.

PARLONS-EN

Insuffle Académie · Organisme de formation certifié Qualiopi · NDA 28 14 04544 14.
contact@insuffle-academie.com · 09 80 80 89 62 · insuffle-academie.com

POUR ALLER PLUS LOIN

Sources et références

Les chiffres et références cités dans ce livre sont issus des sources suivantes. Ils éclairent le propos, ils ne le remplacent pas.

- Taux d'échec des transformations (70%) : étude McKinsey & Company, largement reprise. Le chiffre est discuté, mais le constat des causes humaines et culturelles fait consensus.
- Coût et improductivité des réunions : Welcome to the Jungle, Bpifrance Big Media, et études citées sur le temps passé en réunion par les cadres.
- Modèle Cynefin (compliqué / complexe) : David J. Snowden, 1999.
- Théorie U et niveaux d'écoute : Otto Scharmer, MIT, « Theory U: Leading from the Future as It Emerges », 2009.
- Sécurité psychologique : Amy C. Edmondson, Harvard Business School, recherches depuis 1999.
- Facilitation des systèmes complexes et conflictuels : Adam Kahane, Reos Partners.
- Reconnaissance du métier en France : certification « Facilitateur de l'intelligence collective », RS3748, France Compétences.