



Formation au leadership régénérateur

Module 1

Développé par l'Université d'Aveiro | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Pensée écologique !

Réfléchissez bien avant d'imprimer quoi que ce soit : est-ce vraiment nécessaire ? Si l'impression s'avère indispensable, il est judicieux de réfléchir au choix du lieu d'impression (imprimerie locale, imprimerie en ligne écoresponsable, etc.), du type de papier (papier recyclé, papier à base de fibres végétales, autres alternatives au papier blanc classique) et des couleurs.

Protégeons notre environnement !

1. De la durabilité à la régénération : réorientation stratégique des organisations

Comprendre la différence entre durabilité et régénération et en tirer des implications stratégiques concrètes pour les organisations.

par l'Université d'Aveiro

1.1 Introduction

Sujets et concepts clés

Le module 1 présente aux participants l'évolution du concept de durabilité vers une approche régénératrice, soulignant la nécessité d'une réorientation stratégique des organisations face aux défis sociaux et organisationnels actuels. Tout au long du module, les participants seront invités à réfléchir sur leur propre organisation, à analyser les pratiques existantes et à identifier les opportunités d'intégrer des principes régénérateurs et inclusifs à leurs stratégies et opérations. L'objectif est de favoriser un changement de mentalité, encourageant les dirigeants à devenir des acteurs du changement pour des organisations plus justes, inclusives et durables.

Thème du module : Ce module aborde la transition de la durabilité à la régénération, en intégrant la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) comme éléments centraux de la réorientation stratégique des organisations. Il traite ainsi de la transition des paradigmes organisationnels : de la « durabilité » (axée sur la réduction des impacts négatifs et le maintien de l'équilibre) à la « régénération » (axée sur la création d'impacts positifs et la restauration des systèmes sociaux et humains). Dans le cadre du projet « Fit For The Future », l'objectif est de comprendre comment l'inclusion et la diversité passent du statut d'obligations légales ou d'indicateurs RH à celui de moteurs de résilience et d'innovation au sein des organisations et des établissements d'enseignement et de formation professionnels (EFP). La pertinence de ce sujet réside dans la nécessité de préparer les dirigeants et les formateurs à un marché exigeant des organisations « vivantes », capables de s'adapter et de prospérer en valorisant la différence. L'importance de ce thème tient au fait que les défis mondiaux – tels que les inégalités sociales, l'exclusion et le manque de représentation – ne peuvent être relevés sans une transformation profonde des organisations. Intégrer la DEI dans la stratégie est non seulement un enjeu éthique, mais aussi un facteur essentiel d'innovation, de résilience et de performance durable.

Concepts clés :

- Durabilité organisationnelle : capacité d'une organisation à fonctionner sans compromettre les ressources des générations futures, en privilégiant un équilibre entre les considérations économiques, sociales et environnementales.
- Gestion régénérative : une approche fondée sur la pensée systémique qui vise non seulement à conserver, mais aussi à améliorer et à renouveler les systèmes dans lesquels l'organisation opère, favorisant ainsi l'épanouissement humain.
- Inclusion systémique : Processus d'intégration de la diversité à tous les niveaux et dans tous les processus de l'organisation, reconnaissant que chaque individu contribue à la santé de l'ensemble.
- La diversité comme atout : passer d'une vision de la diversité comme un défi à une vision de la diversité comme une source nécessaire de créativité et d'adaptabilité.
- Diversité : La présence de différences entre les individus au sein d'une organisation (par exemple, le sexe, la culture, l'expérience, l'âge, les capacités, les perspectives).

- Équité : Un principe qui garantit des conditions justes adaptées aux besoins de chaque personne, reconnaissant que différents individus nécessitent différents types de soutien pour bénéficier de chances égales.
- Inclusion : Créer un environnement où chacun se sent valorisé, respecté et capable de participer activement aux décisions et aux processus.
- Les organisations comme systèmes vivants : une perspective qui considère les organisations comme des entités dynamiques, interdépendantes de leurs contextes sociaux et humains, capables d'apprendre et d'évoluer.
- Innovation inclusive : développer des solutions plus efficaces en intégrant de multiples perspectives et des expériences diverses.
- Impact régénérateur inclusif : Capacité d'une organisation à générer de la valeur économique tout en promouvant l'inclusion, en réduisant les inégalités et en renforçant le bien-être collectif.

Objectifs généraux

À la fin de ce module, les participants devraient être capables de :

- Comprendre la différence entre durabilité et régénération dans un contexte organisationnel.
- Reconnaître le rôle stratégique de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans la régénération.
- Identifier les pratiques organisationnelles qui favorisent ou limitent l'inclusion.
- Analyser de manière critique l'impact social de leurs organisations.
- Identifier les opportunités d'intégrer les principes régénérateurs et inclusifs dans leurs pratiques professionnelles.
- Développer une vision systémique de l'impact de l'inclusion sur le lieu de travail.

Objectifs d'apprentissage

À l'issue de ce module, les participants seront capables de :

Connaissance (Savoir) :

- Distinguer clairement durabilité et régénération .
- Définir les concepts fondamentaux de diversité, d'équité et d'inclusion.
- Expliquez la relation entre la régénération organisationnelle et la justice sociale.
- Reconnaître le rôle des organisations en tant que systèmes interconnectés avec le contexte social.
- Comprendre les indicateurs fondamentaux d'une culture organisationnelle régénératrice.

Compétences (savoir-faire) :

- Évaluer les pratiques organisationnelles en ce qui concerne leur niveau de durabilité, d'inclusion et de régénération .
- Identifier les obstacles à l'inclusion et à l'équité en milieu de travail.
- Reformuler les pratiques existantes afin de promouvoir un impact régénérateur et inclusif plus important.
- Adopter une perspective systémique dans l'analyse des problèmes organisationnels.

Attitudes (Attitudes) :

- Faites preuve d'ouverture aux perspectives et expériences diverses .

- Développer une conscience critique des inégalités et de l'exclusion.
- L'inclusion des valeurs comme moteur d'innovation et de transformation.
- Assumer la responsabilité personnelle de promouvoir un changement positif dans le contexte professionnel

Ressources

Aoustin, E. (2023). Regenerative leadership: what it takes to transform business into a force for good. Field Actions Science Reports. The Journal of Field Actions, (Special Issue 25), 92-97.

Bates, P., & Patel, A. (2023). Building a culture of inclusion: Effective internal communication for diversity, equity, and inclusion. Kogan Page Publishers.

Chordiya, R., & Sabharwal, M. (2024). Managing diversity, equity, and inclusion in public service organizations: A liberatory justice approach. Routledge.

Denktaş, S., de Bruin, G., & van den Ring-Bax, J. (Eds.). (2025). Turning DEI Goals into Reality: A Practical Guide to an Inclusive Workplace. Taylor & Francis.

Polman, P., & Winston, A. S. (2022). Net positive. Profit Editorial.

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. Strategic Organization, 19(3), 456-477.

Hutchins, G. (2019). Regenerative leadership. eBook Partnership.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. McKinsey & Company, 1(1), 15-29.

Tulshyan, R. (2020). Do your employees know why you believe in diversity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/06/do-your-employees-know-why-you-believe-in-diversity>.

Luthra, P., & Muhr, SL (2023). Leading Through Bias. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38571-1>.

Malhotra, R. T. (2024). Inclusion on Purpose, with a new preface and readers' guide: An Intersectional Approach to Creating a Culture of Belonging at Work. MIT Press.

TED Talk – The Power of Inclusion. Available at: https://www.ted.com/talks/venus_rekow_the_power_of_inclusion

1.2 Activités

Activité 1 : Brise-glace - « La diversité en mouvement »

Objectifs d'apprentissage :

- Favoriser l'interaction entre les participants.
- Rendre visible la diversité présente au sein du groupe.
- Introduire le thème de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) dans le contexte régénératif.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Préparation de l'espace (avant le début de la séance) • L'animateur aménage la salle de manière à permettre une libre circulation. • Définit deux points opposés dans la pièce (ou une ligne sur le sol) : - o Un côté représente « Oui / Je suis d'accord » - L'autre représente « Non / Je ne suis pas d'accord ». • Explique qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses	Séance plénière	• La pièce est spacieuse • (Facultatif) ruban adhésif pour marquer la ligne	2 minutes
Introduction à l'activité • L'animateur explique brièvement l'objectif : « Nous allons explorer la diversité au sein du groupe par le biais du mouvement physique et de brèves séances de réflexion. » • L'animateur souligne que la participation est volontaire et que l'environnement doit être sûr et respectueux.	Séance plénière	Aucun	2 minutes
Exercice de positionnement • L'animateur lit une série de déclarations relatives aux expériences, aux perceptions et à l'inclusion • Après chaque affirmation, les participants se positionnent le long de la ligne en fonction de leur degré d'accord. Exemples d'affirmations :	Séance plénière	Liste des déclarations préparées à l'avance	6 minutes

• « J'ai travaillé au sein d'équipes diversifiées » • « J'ai le sentiment que mon opinion est prise en compte dans mon contexte professionnel. » • « Je me suis senti exclu au travail » • « La diversité améliore la prise de décision » • « Mon organisation promeut activement l'inclusion » • L'animateur peut encourager les positions intermédiaires (et pas seulement les positions extrêmes).			
Partage bref • Après 2 ou 3 interventions, l'animateur invite quelques participants (volontaires) à partager : - o Pourquoi ont-ils choisi ce poste - Quelles expériences ont influencé leur réponse ? • L'animateur veille à ce que : - o Écoute active - o Respect des différentes perspectives - o Temps de participation équilibré	Séance plénière	Aucun	5 minutes
Introduction au thème du module • L'animateur fournit un bref résumé, mettant en évidence : - o La diversité des expériences au sein du groupe - o L'existence de différentes perceptions de l'inclusion - o L'importance de ces différences pour l'apprentissage et l'innovation • Se connecte au module : « Comme nous l'avons constaté, la diversité et l'inclusion ne sont pas des concepts abstraits : chacune les vit différemment. Dans le contexte de la régénération, ces différences sont essentielles pour créer des organisations plus fortes, plus justes et plus résilientes. »	Séance plénière	Aucun	2 minutes



Activité 1

Brise-glace

« La diversité en mouvement »

Durée : 17 minutes

1 Préparation de l'espace

Préparation de l'espace :

Aménager la salle pour que les participants puissent se déplacer librement.

- Délimiter deux points opposés dans la salle (ou une ligne au sol) :

Un côté représente « Oui / Je suis d'accord »

L'autre représente « Non / Je ne suis pas d'accord »

- Préciser qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse

2 Introduction à l'activité

Expliquer brièvement l'objectif de l'activité :

« Nous allons explorer la diversité du groupe par le mouvement et une réflexion rapide. »

Préciser que la participation est volontaire et que l'environnement doit être sûr et respectueux.

3 Exercice de positionnement

Lire à voix haute la liste d'affirmations sur les expériences, les perceptions et l'inclusion. (Choisir les affirmations les plus pertinentes)

1 Niveau 1 – Faible sensibilité (échauffement)

- J'ai déjà travaillé en équipe avec des personnes différentes de moi
- La diversité améliore la qualité des décisions
- Les équipes diversifiées sont plus innovantes
- J'ai appris quelque chose d'important d'une personne ayant un autre point de vue
- La diversité est un atout pour les organisations

2 Niveau 2 – Sensibilité modérée (réflexion)

- J'ai le sentiment que mon opinion est écoutée dans mon contexte professionnel
- J'ai le sentiment que les personnes sont traitées avec respect, quelles que soient leurs différences
- Mon organisation favorise un environnement inclusif
- Je pense que les points de vue différents sont valorisés dans les décisions
- Certaines personnes rencontrent plus d'obstacles que d'autres au travail.

3 Niveau 3 – Sensibilité élevée (expérience personnelle)

- Je me suis déjà senti(e) exclu(e) ou ignoré(e) au travail.
- J'ai dû adapter mon comportement pour « m'intégrer » dans l'organisation.
- Toutes les voix ne sont pas représentées dans les décisions de mon organisation.
- J'ai été témoin de situations d'exclusion au travail.
- Tout le monde n'a pas les mêmes opportunités dans mon organisation.

4 Niveau 4 – Sensibilité très élevée (conscience critique et systémique)

- Mon organisation fait encore face à des défis importants en matière d'inclusion.
- J'ai réfléchi aux privilèges ou aux inégalités dans mon contexte professionnel.
- L'inclusion et la diversité sont essentielles aux organisations régénératives.
- Les organisations ont une responsabilité active dans la réduction des inégalités sociales.
- La régénération organisationnelle dépend de l'inclusion de voix différentes.



Activité 1

Brise-glace

« La diversité en mouvement »

4 Partage rapide

Après 2 ou 3 affirmations, inviter quelques participants (volontaires) à partager :
Pourquoi ont-ils choisi cette position ?
Quelles expériences ont influencé leur réponse ?

Veiller pendant l'activité à :
L'écoute active, le respect des points de vue différents et un temps de parole équilibré.

5 Introduction au thème du module

Faire une brève synthèse de l'activité, en soulignant :

- La diversité des expériences au sein du groupe,
- L'existence de perceptions différentes de l'inclusion,
- L'importance de ces différences pour l'apprentissage et l'innovation.

Lien avec le module :
« Comme nous venons de le voir, la diversité et l'inclusion ne sont pas des concepts abstraits : chacun les vit différemment. Dans le contexte de la régénération, ces différences sont essentielles pour créer des organisations plus fortes, plus justes et plus résilientes. »



Activité 2 : « De la durabilité à la régénération inclusive »

Objectifs d'apprentissage :

- Distinguer les pratiques durables des pratiques régénératrices inclusives.
- Intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) dans l'analyse stratégique.
- Développer la pensée critique appliquée à des contextes organisationnels réels.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Introduction à l'activité • L'animateur passe brièvement en revue les concepts clés : - o Durabilité vs régénération - o Le rôle de la DEI dans les organisations régénératrices • Explique l'objectif de l'activité : « Nous analyserons les pratiques organisationnelles réelles et réfléchirons à la manière dont elles peuvent évoluer d'un modèle durable à un modèle régénérateur et inclusif. » • Divise les participants en groupes de 3 à 5 personnes	Séance plénière	Matériel explicatif des concepts clés de l'activité (à distribuer aux participants)	10 à 15 minutes
Affectation de cas • Chaque groupe reçoit 1 à 2 cas pratiques (sous forme de fiche de travail), par exemple : - o Une politique de recrutement fondée sur « l'égalité des chances » - o Initiatives de bien-être au travail - o Stratégies d'innovation ou de leadership • Chaque cas doit inclure une brève description de la pratique organisationnelle	Séance plénière	Cas pratiques sous forme de feuille de travail	5 minutes
Chaque groupe analyse les cas en trois étapes : <u>Étape 1</u> – Comprendre la pratique • Lire et discuter du cas au sein du groupe	travail de groupe	• Fiches de travail avec études de cas organisationnelles	10 minutes

• S'assurer que chacun comprenne le contexte <u>Étape 2</u> – Classification Classer cette pratique comme : • Durable (réduit les impacts négatifs) • Régénératrice (génère un impact positif) • Régénératrice et inclusive (génère un impact positif et favorise la diversité, l'équité et l'inclusion) <u>Étape 3</u> – Justification • Discuter et consigner : Pourquoi ont-ils classé cette pratique de cette manière ? - o Quels éléments sont présents ou absents (notamment en ce qui concerne l'inclusion et l'équité) ?		• Feuille de travail pour l'analyse et la reformulation • Feuilles de paperboard ou A3 • Marqueurs	
Reformulation de la pratique • Chaque groupe choisit l'une des pratiques analysées • Tâche : la transformer en une pratique régénératrice et inclusive Les groupes doivent répondre à des questions directrices : • Comment cette pratique peut-elle avoir un impact positif ? • Qui est actuellement exclu ou sous-représenté ? • Comment intégrer différents points de vue dans la conception et la mise en œuvre ? • Quels changements concrets seraient nécessaires ? • Les groupes enregistrent la nouvelle version de la pratique	travail de groupe	Aucun	12 minutes
Préparation de la discussion • Chaque groupe prépare une brève présentation (1 à 2 minutes), comprenant : - o Informations générales sur l'affaire - o Principales limitations identifiées - o Une proposition régénératrice et inclusive	travail de groupe	Aucun	10 minutes
Présentation et discussion plénière	Séance plénière	Aucun	10 minutes



• Chaque groupe présente son travail • L'animateur peut poser des questions telles que : « Qu'est-ce qui rend cette pratique véritablement inclusive ? » « Quel impact systémique ce changement pourrait-il engendrer ? » • Encourager les autres participants à faire de brefs commentaires.			
Résumé et lien avec le module • Le facilitateur met en lumière : - o L'importance d'intégrer la DEI dès le début des stratégies - o Le rôle de la diversité dans la qualité des solutions • Conclusion principale : « La régénération organisationnelle n'est possible que si différentes perspectives sont prises en compte et si les pratiques sont conçues pour bénéficier à la fois aux personnes et aux systèmes dans lesquels elles évoluent. »	Séance plénière	Aucun	3 minutes





Activité 2

De la durabilité à la régénération inclusive

Durée : 30 minutes

1 Introduction à l'activité :

Expliquer brièvement les concepts clés :

- Durabilité, régénération et régénération inclusive.
- Que signifie la DEI (diversité, équité, inclusion) ?
- Le rôle de la DEI dans les organisations régénératives.

(Distribuer le matériel aux participants)

Expliquer l'objectif de l'activité :

« Nous allons analyser des pratiques organisationnelles réelles et réfléchir à la manière dont elles peuvent passer du durable au régénératif et à l'inclusif. »

Répartir les participants en groupes de 3 à 5 personnes.

2 Attribution des cas

Chaque groupe reçoit 1 à 2 cas pratiques (sous forme de fiche), par exemple :

- Une politique de recrutement fondée sur « l'égalité des chances »
- Des initiatives de bien-être au travail
- Des stratégies d'innovation ou de leadership

(Répartir les études de cas entre les équipes).

Chaque cas doit comporter une brève description de la pratique organisationnelle

3 Chaque groupe analyse les cas en trois étapes :

Étape 1 :

Comprendre la pratique :

- Lire et discuter le cas en groupe
- S'assurer que tout le monde comprend le contexte

Étape 3 :

Justification :

- Discuter et noter :
 - o Pourquoi ils ont classé la pratique ainsi
 - o Quels éléments sont présents ou manquants (notamment en matière d'inclusion et d'équité)

Étape 2 :

Classification :

Classer la pratique comme :

- Durable (réduit les impacts négatifs)
- Régénérative (génère un impact positif)
- Régénérative et inclusive (génère un impact positif et favorise la DEI)





Activité 2

De la durabilité à la régénération inclusive

Durée : 50 minutes

4 Reformulation de la pratique

- Chaque groupe choisit l'une des pratiques analysées
 - Consigne : la transformer en pratique régénérative et inclusive
- Les groupes répondent aux questions guides :
- Comment cette pratique peut-elle générer un impact positif ?
 - Qui est actuellement exclu(e) ou sous-représenté(e) ?
 - Comment inclure des voix différentes dans sa conception et sa mise en œuvre ?
 - Quels changements concrets seraient nécessaires ?
 - Les groupes notent la nouvelle version de la pratique

5 Préparation de la discussion

- Chaque groupe prépare une brève présentation (1 à 2 minutes), comprenant :
- Le contexte du cas
 - Les principales limites identifiées
 - Une proposition régénérative et inclusive

6 Présentation et discussion en plénière

- Chaque groupe présente son travail
- L'animateur(rice) peut poser des questions telles que :
- « Qu'est-ce qui rend cette pratique réellement inclusive ? »
 - « Quel impact systémique ce changement pourrait-il générer ? »

Encourager de brefs commentaires des autres participants

7 Synthèse et lien avec le module

L'animateur(rice) souligne :

- L'importance d'intégrer la DEI dès la conception des stratégies
- Le rôle de la diversité dans la qualité des solutions

Conclusion clé :

« La régénération organisationnelle n'est possible que lorsque des perspectives différentes sont incluses et que les pratiques sont conçues pour bénéficier à la fois aux personnes et aux systèmes dans lesquels elles évoluent. »



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 1 – Recrutement « égal pour tous »

Description



Une entreprise utilise un processus de recrutement standardisé pour tous les postes. Toutes les candidatures sont évaluées de la même manière.

Difficultés observées



- Faible diversité dans les équipes
- Faible représentation aux postes de direction
- Difficulté à attirer des candidats de milieux sociaux différents

Question d'analyse



Cette pratique est-elle durable, régénérative, ou régénérative et inclusive ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 2 – Programme de bien-être au travail

Description



L'organisation propose des cours de yoga et des séances de pleine conscience en dehors des heures de travail.

Difficultés observées



- Les salariés en horaires postés ne peuvent pas y participer.
- Certaines personnes ne se reconnaissent pas dans les activités proposées.
- Participation en baisse.

Question d'analyse



Comment rendre cette initiative plus inclusive et régénérative ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 3 – Politique de travail hybride

Description



L'entreprise a mis en place le travail hybride pour tous les salariés administratifs.

Difficultés observées



- Certains salariés n'ont pas de conditions adaptées à domicile.
- Les fonctions opérationnelles ont été exclues du dispositif.
- Sentiment d'inégalité entre les équipes.

Question d'analyse



Comment introduire plus d'équité dans cette pratique ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 4 – Formation à la diversité

Description



L'organisation propose une formation annuelle obligatoire sur la diversité et l'inclusion.

Difficultés observées



- Faible engagement ;
- Formation perçue comme une simple obligation ;
- Peu de changements concrets après la formation

Question d'analyse



Comment transformer cette initiative en pratique régénérative ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 5 – Programme de durabilité environnementale

Description



L'entreprise a réduit le plastique et mis en place un recyclage interne.

Difficultés observées



- Faible implication des salariés ;
- Décisions prises uniquement par la direction ;
- Aucun lien avec l'impact social

Question d'analyse



Comment y intégrer l'inclusion et la participation ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 6 – Processus de promotion interne

Description



Les promotions sont accordées selon la performance et la disponibilité pour faire des heures supplémentaires.

Difficultés observées



- Faible représentation des femmes aux postes de direction.
- Les salariés ayant des charges familiales sont désavantagés.

Question d'analyse



Cette pratique est-elle réellement équitable ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 7 – Communication interne

Description



Toute la communication officielle se fait uniquement au format numérique et en anglais.

Difficultés observées



- Certains salariés rencontrent des difficultés linguistiques.
- Les salariés de terrain ont un accès limité aux outils numériques.

Question d'analyse



Qui se trouve exclu par cette pratique ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 8 – Équipe innovation

Description



L'équipe innovation est composée uniquement de cadres dirigeants.

Difficultés observées



- Manque de points de vue diversifiés
- Solutions peu adaptées aux besoins réels

Question d'analyse



Comment favoriser une innovation inclusive ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 9 – Déroulement des réunions

Description



Les décisions sont généralement prises par les personnes qui parlent le plus en réunion.

Difficultés observées



- Participation inégale
- Certaines voix sont rarement entendues

Question d'analyse



Comment rendre ces processus plus inclusifs ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 10 – Célébrer la diversité

Description



L'entreprise organise une « journée de la diversité » une fois par an.

Difficultés observées



- L'initiative reste symbolique.
- Aucune politique d'inclusion structurelle n'existe.

Question d'analyse



Comment passer d'actions symboliques à un impact régénératif ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 11 – Programme de mentorat

Description



L'organisation a créé un programme de mentorat pour les jeunes talents.

Difficultés observées



- Seuls les salariés déjà bien positionnés y participent.
- Les critères de sélection manquent de transparence.

Question d'analyse



Comment garantir un accès équitable ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 12 – Évaluation de la performance

Description



Les salariés sont évalués avant tout sur leur productivité individuelle.

Difficultés observées



- Peu de place accordée à la collaboration et à l'inclusion.
- Environnements compétitifs et peu collaboratifs.

Question d'analyse



Quels indicateurs régénératifs pourrait-on intégrer ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 13 – Leadership organisationnel

Description



Les décisions stratégiques sont prises uniquement par la direction générale.

Difficultés observées



- Faible participation des salariés
- Résistance au changement

Question d'analyse



Comment intégrer des pratiques participatives ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 14 – Intégration des nouveaux salariés

Description



Le parcours d'intégration est identique pour tout le monde.

Difficultés observées



- Les besoins culturels et personnels ne sont pas pris en compte.
- Certains salariés peinent à s'intégrer.

Question d'analyse



Comment adopter une approche plus inclusive et humaine ?



MODULE 1 | DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION : RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS



Activité 2

1 CAS PRATIQUES

Cas 15 – Responsabilité sociale de l'entreprise

Description



L'entreprise fait des dons annuels à des associations sociales locales.

Difficultés observées



- La communauté ne participe pas aux décisions.
- Les actions ne sont pas reliées à la stratégie de l'organisation.

Question d'analyse



Comment transformer cette pratique en régénération sociale ?

ANALYSE CRITIQUE D'UN CAS PRATIQUE

ACTIVITÉ 2 – DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION INCLUSIVE

Transformons les pratiques en impact positif, inclusif et régénératif !



GROUPE:	CAS ANALYSÉ:	PARTICIPANTS:	DATE:
---------	--------------	---------------	-------

1 ÉTAPE 1 – COMPRENDRE LA PRATIQUE

1.1 Lire et comprendre le cas

Quelle est la pratique organisationnelle décrite ?

Quel est l'objectif principal de cette pratique ?

Quels défis ou problèmes ont été identifiés dans le cas ?

2 ÉTAPE 2 – CLASSIFICATION

Comment le groupe classe-t-il cette pratique ?

☐ DURABLE
(Réduit les impacts négatifs)

☐ RÉGÉNÉRATIVE
(Génère un impact positif)

☐ RÉGÉNÉRATIVE ET INCLUSIVE
(Génère un impact positif et promeut la Diversité, l'Équité et l'Inclusion)

3 ÉTAPE 3 - JUSTIFICATION

3.1 Pourquoi avez-vous classé la pratique ainsi ?	3.2 Quels éléments positifs sont présents ?	3.3 Quels éléments manquent / doivent être améliorés ? Notamment en matière de diversité, équité et inclusion
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4 ÉTAPE 4 - REFORMULATION DE LA PRATIQUE

TRANSFORMEZ-LA EN UNE APPROCHE RÉGÉNÉRATIVE ET INCLUSIVE

4.1 COMMENT CETTE PRATIQUE PEUT-ELLE GÉNÉRER UN IMPACT POSITIF ?	4.2 QUI EST ACTUELLEMENT EXCLU OU SOUS-REPRÉSENTÉ ?	4.3 COMMENT INCLURE DIFFÉRENTES VOIX DANS LA PLANIFICATION ?	4.4 QUELS CHANGEMENTS CONCRETS SERAIENT NÉCESSAIRES ?	4.5 NOUVELLE VERSION DE LA PRATIQUE :
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

5 ÉTAPE 5 - IMPACT ATTENDU

6 ÉTAPE 6 - PRÉPARATION DE LA PRÉSENTATION

Quel impact positif cette nouvelle approche pourrait-elle générer ?

Comment cette proposition favorise-t-elle une plus grande inclusion et équité ?

CLASSIFICATION INITIALE :

LIMITATION PRINCIPALE :

Notre nouvelle proposition régénérative et inclusive :

RAPPEL EN GROUPE : // Écoute toutes les voix // Sois critique et créatif // Pense à l'impact positif // N'oublie pas l'inclusion !

DE LA DURABILITÉ À LA RÉGÉNÉRATION INCLUSIVE

Organisations qui créent un impact social positif, avec toutes les personnes, pour un avenir meilleur.



1. DURABILITÉ



- Réduit les dommages sociaux
 - Protège les droits et la dignité des travailleurs
 - Prévient le travail des enfants et l'exploitation
 - Promeut un salaire juste et des conditions sûres
- Faire moins de mal



2. RÉGÉNÉRATION



- Crée un impact social positif
- Restaure les opportunités et le bien-être
- Reconstitue la confiance, les compétences et le soutien communautaire
- Élargit l'accès au travail digne, à l'apprentissage et aux soins
- Faire plus de bien



3. RÉGÉNÉRATION INCLUSIVE



- Crée de la valeur positive avec tous
- Inclut les personnes âgées et les personnes en situation de handicap
- Élimine les barrières à la participation et à l'accès
- Promeut l'équité, la co-conception et l'appartenance
- Renforce la résilience et l'innovation



DEI – QUE SIGNIFIE-T-IL?

DIVERSITÉ



La présence de différences qui nous enrichissent (origine, genre, culture, âge, expériences, compétences, perspectives).

ÉQUITÉ



Justice en fournissant un soutien différencié selon les besoins de chaque personne pour garantir l'égalité des opportunités.

INCLUSION

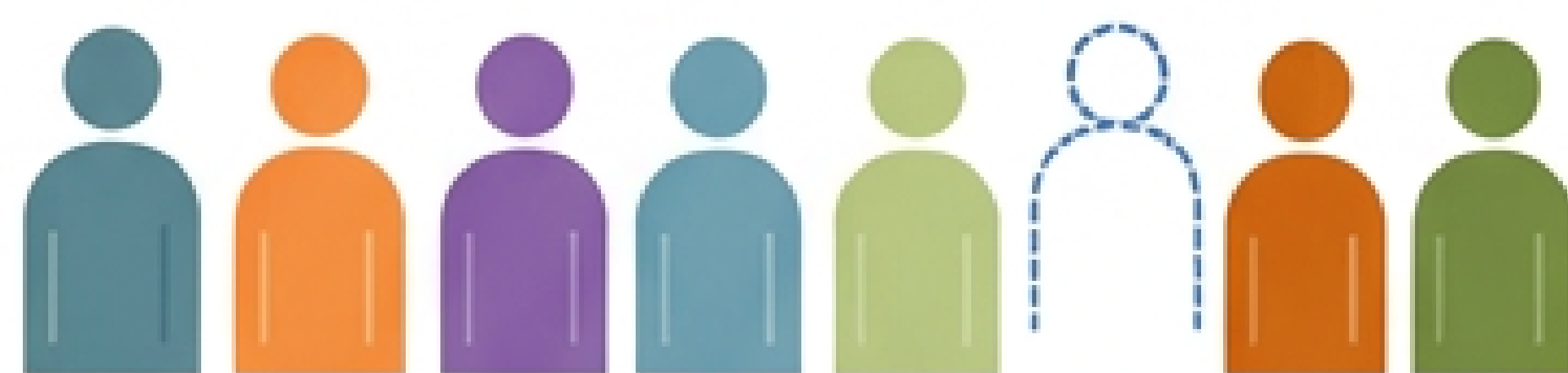


Une culture où tous se sentent valorisés, respectés et capables de participer et de contribuer.

QUESTION CLÉ



Qui est **inclus...** et qui reste en **dehors**?



COMMENT ANALYSER UNE PRATIQUE?



1. Réduit le dommage ou crée de la valeur positive?



2. Qui en bénéficie?



3. Qui est exclu ou invisible?



4. Les perspectives diverses sont-elles considérées?



5. Comment peut-on être plus inclusif?

TRANSFORMATION

DE

- ✗ Pratiques isolées
- ✗ Décisions de haut en bas
- ✗ Concentration uniquement sur les résultats
- ✗ Faible inclusion et participation
- ✗ Impact limité



À

- ✓ Pratiques intégrées et systémiques
- ✓ Approche de l'impact positif
- ✓ Décisions participatives
- ✓ Diversité, équité et inclusion
- ✓ Impact régénératif et durable



IDÉE CLÉ



Il ne suffit pas de maintenir le système, nous devons le **régénérer avec toutes les voix**.

OBJECTIF DE L'ACTIVITÉ



Transformer les pratiques



Les rendre plus inclusives et justes



Générer un impact plus régénératif et significatif



Activité 3 : « Évaluation de l'inclusion et de l'impact »

Objectifs d'apprentissage :

- Évaluer les pratiques organisationnelles à travers le prisme de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI).
- Identifier les inégalités, les exclusions et les asymétries dans le contexte organisationnel.
- Développer une conscience critique de l'impact social des pratiques organisationnelles.
- Identifier les opportunités d'évolution régénératrice et inclusive.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Introduction à l'activité : • L'animateur présente l'activité en expliquant : « Examinons nos organisations d'un œil critique, en cherchant à comprendre qui est inclus, qui est exclu et quels impacts nous créons. » • L'animateur souligne : Il ne s'agit pas de juger, mais de réfléchir et d'apprendre. La confidentialité et le respect sont essentiels.	Séance plénière	Aucun	3 à 5 minutes
Introduction à l'exercice : • L'animateur présente le cadre de diagnostic (fiche de travail), qui comprend trois dimensions : 1. Inclusion et participation 2. Équité et accès aux opportunités 3. Impact organisationnel (social et humain) • Explique que les participants peuvent analyser : - o Leur propre organisation - o Ou une autre organisation qu'ils connaissent bien	Séance plénière	Feuille de travail à trois dimensions	3 minutes

Réflexion individuelle guidée : Chaque participant remplit la fiche de diagnostic en se basant sur des questions directrices : Dimension 1 – Inclusion et participation • Toutes les voix sont-elles représentées dans les processus décisionnels de l'organisation ? • Existe-t-il des groupes sous-représentés ? • Les différentes perspectives sont-elles valorisées ? Dimension 2 – Équité • Tout le monde a-t-il accès aux mêmes opportunités (promotion, formation, visibilité) ? • Existe-t-il des barrières (explicites ou implicites) ? • Les politiques sont-elles égales ou équitables (adaptées aux besoins) ? Dimension 3 – Impact organisationnel • Quel impact l'organisation a-t-elle sur ses employés et sur la communauté ? • Favorise-t-elle le bien-être, la sécurité et le développement ? • Renforce-t-il ou réduit-il les inégalités ? Résumé individuel • Points forts • Principales lacunes • Possibilités d'amélioration (dans une optique régénératrice et inclusive)	Travail individuel	Feuille de diagnostic	15 minutes
Partage en paire : • Les participants forment des paires 1. Chaque participant partage son analyse (5 minutes chacun) 2. Le partenaire : - o Pose des questions indiscrètes - o Aide à identifier les angles morts - o Propose de nouvelles perspectives • Encourager l'écoute active et le dialogue constructif • Chaque participant, individuellement, identifie : - o 1 à 2 actions concrètes qui pourraient améliorer l'inclusion et l'équité	travail en binôme	Feuille de diagnostic	12 minutes

- o 1 opportunité de régénération (impact positif plus large) • Enregistrez de manière simple (par exemple, des phrases courtes).			
Participez à une discussion de groupe : • L'animateur invite certains participants à partager leurs idées ou leurs découvertes. • Se concentrer sur: - o Modèles courants - o Surprises - o Des idées inspirantes	Séance plénière	Aucun	5 minutes
Résumé et lien avec le module : • Le facilitateur met en lumière : - o L'importance de « rendre visible l'invisible » (inégalités et exclusions) - o Le lien entre inclusion et régénération organisationnelle - o Le rôle du leadership dans la création d'environnements équitables • Message clé : « La régénération commence par la prise de conscience. Nous ne pouvons transformer que ce que nous voyons et comprenons. »	Séance plénière	Aucun	3 minutes



Activité 3

Diagnostic d'inclusion et d'impact

Durée : 30 minutes

1 Introduction à l'activité :

L'animateur(rice) introduit l'activité en expliquant :

« Portons un regard critique sur nos organisations, afin de comprendre qui est inclus, qui est exclu et quels impacts nous produisons. »

L'animateur(rice) souligne que :

- Il ne s'agit pas de juger, mais de réfléchir et d'apprendre.
- La confidentialité et le respect sont essentiels

2 Introduction à l'exercice :

L'animateur(rice) présente la grille de diagnostic (fiche), qui comporte trois dimensions :

1. Inclusion et participation
2. Équité et accès aux opportunités
3. Impact organisationnel (social et humain)

Précise que les participants peuvent analyser :

- Leur propre organisation
- Ou une autre organisation qu'ils connaissent bien

3 Réflexion individuelle guidée :

Chaque participant complète la fiche de diagnostic à partir des questions guides :

Dimension 1 – Inclusion et participation

- Toutes les voix sont-elles représentées dans les processus de décision de l'organisation ?
- Existe-t-il des groupes sous-représentés ?
- Les points de vue différents sont-ils valorisés ?

Dimension 2 – Équité

- Chacun a-t-il accès aux mêmes opportunités (promotion, formation, visibilité) ?
- Existe-t-il des obstacles (explicites ou implicites) ?
- Les politiques sont-elles égales ou équitables (adaptées aux besoins) ?

Dimension 3 – Impact organisationnel

- Quel impact l'organisation a-t-elle sur les salariés et la communauté ?
- Favorise-t-elle le bien-être, la sécurité et le développement ?
- Renforce-t-elle ou réduit-elle les inégalités ?

Synthèse individuelle

- Principaux points forts
- Principales lacunes
- Pistes d'amélioration (dans une perspective régénérative et inclusive)



Activité 3

Diagnostic d'inclusion et d'impact

Durée : 40 minutes

4 Partage en binôme :

Les participants se mettent en binômes :

1. Chaque participant présente son analyse (5 minutes chacun)
2. Le ou la partenaire :
 - Pose des questions d'approfondissement
 - Aide à repérer les angles morts
 - Propose de nouvelles perspectives

Encourager l'écoute active et le dialogue constructif

Chaque participant identifie, individuellement :

- 1 à 2 actions concrètes pouvant améliorer l'inclusion et l'équité
- 1 opportunité régénérative (impact positif plus large)

Noter de façon simple (par ex. en phrases courtes)

5 Partage en discussion collective :

L'animateur(rice) invite quelques participants à partager leurs constats ou découvertes

Mettre l'accent sur :

- Les tendances communes
- Les surprises
- Les idées inspirantes

6 Synthèse et lien avec le module :

L'animateur(rice) souligne :

- L'importance de « rendre visible l'invisible » (inégalités et exclusions)
- Le lien entre inclusion et régénération organisationnelle
- Le rôle du leadership dans la création d'environnements équitables

Message clé :

« La régénération commence par la prise de conscience. On ne peut transformer que ce que l'on voit et comprend. »



Activité 4 : Réflexion finale

Objectifs d'apprentissage :

- Résumez les principaux enseignements et points clés du module.
- Identifier les actions concrètes qu'ils peuvent entreprendre personnellement au niveau de leur état d'esprit, de leur comportement ou de leur travail quotidien.
- Identifier les opportunités d'initier ou de contribuer à des changements au niveau de l'équipe ou de l'organisation.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Le formateur distribue la fiche d'exercices et l'explique aux participants. Les participants remplissent la fiche d'exercices.	Travail individuel	Fiche de travail : Réflexion	10 minutes



RÉFLEXION



Nom :

Module :

- **Points clés à retenir**

Quels sont les principaux enseignements que vous retirez de ce module ?

- **Actions personnelles immédiates**

Quels changements concrets pouvez-vous engager dès maintenant dans votre comportement, votre état d'esprit ou votre façon de travailler au sein de votre organisation ?

- **Actions structurelles à long terme**

Quels changements pourriez-vous initier ou soutenir dans votre équipe, votre service ou votre organisation pour créer un impact durable ?

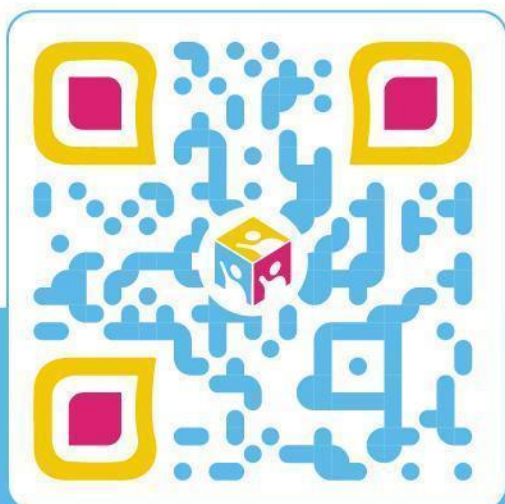


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.