



Formation au leadership régénérateur

Module 2

Développé par Edensol | 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.



Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

Lasst uns unsere Umwelt schützen!

2. Appliquer la pensée systémique aux écosystèmes de travail et d'apprentissage

Analyser les systèmes, identifier les interconnexions et repérer les points d'influence

par Edensol

2.1 Introduction

Sujets et concepts clés

Ce module explore le passage d'approches linéaires et réductionnistes à une *approche systémique holistique* dans les milieux professionnels et éducatifs. Les apprenants étudieront comment les organisations fonctionnent comme des systèmes vivants interconnectés plutôt que comme des machines statiques.

Thème du module : Ce module porte sur la transition d'une gestion linéaire et axée sur les tâches à un diagnostic systémique des environnements de travail et d'apprentissage, considérés comme des écosystèmes vivants et dynamiques plutôt que comme des systèmes statiques. Par exemple, au lieu de simplement donner à un employé une liste de tâches à accomplir, un manager examine comment sa charge de travail, son niveau de stress et l'aide qu'il reçoit de ses collègues influencent son travail.

En cartographiant le réseau invisible des relations et des flux d'information, les participants apprennent à identifier les schémas récurrents et les leviers stratégiques où de petites interventions peuvent engendrer des changements positifs à grande échelle. Par exemple, au lieu de simplement embaucher des intérimaires pour gérer un afflux soudain de travail, les dirigeants peuvent s'intéresser aux causes de l'épuisement professionnel et de l'abus de congés maladie des employés, en s'attaquant au véritable problème plutôt qu'en se contentant de remplacer un collègue. Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte actuel, marqué par la volatilité, car elle dépasse le cloisonnement des services et les solutions de facilité, qui ne font souvent que déplacer les problèmes, pour favoriser une efficacité durable, une agilité stratégique et une culture régénératrice qui concilie performance organisationnelle et bien-être humain et environnemental.

Concepts clés :

- **Pensée systémique :** une approche holistique qui considère les problèmes non pas comme un simple événement de cause à effet, mais en comprenant comment les différentes parties s'influencent mutuellement au fil du temps.
- **Écosystèmes de travail et d'apprentissage :** Considérer une entreprise non pas comme une pyramide rigide où les gens se contentent de suivre les ordres, mais comme un réseau flexible où les gens partagent constamment des idées et apprennent les uns des autres.
- **Interconnectivité :** Le principe selon lequel aucun élément organisationnel n'existe isolément ; chaque changement dans un domaine crée des répercussions sur l'ensemble du système.
- **Points d'appui :** Des lieux stratégiques au sein d'un système complexe (tels qu'une règle spécifique, une structure de pouvoir ou un état d'esprit) où une intervention ciblée et de petite envergure peut produire des changements de comportement significatifs et durables.
- **Boucles de rétroaction :** situations où le résultat d'une action influence l'action suivante, créant ainsi une boucle continue. **Boucle de renforcement (croissance) :** plus les managers valorisent le travail d'équipe, plus les employés coopèrent. Cela améliore les résultats de

l'entreprise, incitant les managers à valoriser encore davantage le travail d'équipe. **Boucle d'équilibrage (blocage)** : lorsqu'une équipe fait des heures supplémentaires, la fatigue et les erreurs se multiplient. Corriger ces erreurs prend du temps, ce qui ralentit le projet et annule les bénéfices des heures supplémentaires.

- **Pratique régénératrice** : aller au-delà de la simple prévention des dommages (comme la prévention de l'épuisement professionnel ou du stress) pour construire activement un lieu de travail qui rende les gens plus sains et plus énergiques au fil du temps.

Objectifs généraux et objectifs d'apprentissage

Ce module vise principalement à doter les participants des outils analytiques nécessaires pour appréhender les organisations comme des écosystèmes interconnectés plutôt que comme des hiérarchies fragmentées. À l'issue de ce module, les apprenants seront capables d'identifier des schémas systémiques et d'appliquer des stratégies de régénération afin d'améliorer la résilience et la qualité de leurs environnements de travail et d'apprentissage.

Objectifs d'apprentissage

Connaissance:

- **Identifier** les principes fondamentaux de la pensée systémique et en quoi ils diffèrent de la résolution de problèmes linéaire traditionnelle.
- **Décrire** les caractéristiques d'un système vivant dans un contexte organisationnel.
- **Expliquer** le rôle des boucles de rétroaction et leur impact sur la stabilité organisationnelle à long terme.
- **Définir** les points de levier et leur rôle dans la facilitation du changement systémique.

Compétences:

- **Analyser** un environnement de travail ou d'apprentissage spécifique afin de cartographier ses interconnexions internes et ses influences externes.
- **Appliquer** des techniques de cartographie des systèmes pour visualiser les relations complexes et identifier les goulots d'étranglement potentiels.
- **Évaluer** les pratiques organisationnelles actuelles afin de déterminer si elles sont simplement durables ou activement régénératrices.
- **Démontrer** sa capacité à proposer des interventions stratégiques aux points d'appui clés pour résoudre les problèmes récurrents.

Attitudes :

- **Réfléchir** à leur propre rôle et à leur influence au sein de l'écosystème plus large de leur organisation.
- **Discuter** de l'importance de la diversité et de l'adaptabilité en tant que composantes essentielles d'un système sain.
- **Adoptez** une approche holistique qui privilégie la santé systémique à long terme plutôt que les gains isolés à court terme.

- **Valoriser** la collaboration interdépartementale comme condition essentielle à la résilience systémique.

Ressources

Booth Sweeney L., Meadows D., *The systems thinking playbook: Exercises to Stretch and Build Learning and Systems Thinking Capabilities*, Chelsea Green Publishing, 2010

Collen, A. and Minati, G. *Seven activities to engage systems thinking*. In J. Wilby and M. Hall (eds), *Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*, 1999

Helmer N., Stompff G., Terzieva L., Van der Lugt R., Van Onselen L., *ESCuela ESC & Education*, ExpertiseNetwork Systemic Co-Design, 2025

Hutchins G. and Storm L. *Regenerative leadership, The DNA of life-affirming 21st century organizations*, Wordzworth, 2019

Minati, G. and Collen, A., *Introduction to Systemics*, Eagleye Books, 1997

2.2 Activités

Activité 1 : Brise-glace

Objectifs d'apprentissage :

- Les participants brisent la glace en relevant un défi physique commun.
- Passer d'une compréhension théorique à une expérience physique de l'interconnexion et de l'interdépendance.
- Découvrez de visu comment les micro-décisions individuelles entraînent des changements macroscopiques au sein d'un système complexe.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Les participants se placent en cercle dans un espace ouvert. L'animateur leur demande de choisir silencieusement deux autres personnes comme points de repère, sans que cela soit apparent. Aucune communication, verbale ou non verbale, n'est autorisée pendant ce choix.	Séance plénière	Aucun	2 minutes
Au signal de l'animateur, chaque participant doit se déplacer de manière à se maintenir à égale distance des deux personnes désignées, formant ainsi un triangle équilatéral. Au fur et à mesure que chacun s'ajuste, le groupe entier entre dans un réajustement constant et fluide, illustrant comment le système tout entier évolue pour trouver un nouvel équilibre.	Séance plénière	Aucun	3 minutes
L'animateur interrompt le mouvement pour mener une discussion réflexive. Les questions clés sont notamment : « <i>Que s'est-il passé lorsqu'un seul élément a changé ?</i> », « <i>Qu'avez-vous ressenti lorsque votre système a évolué sans que vous puissiez le contrôler ?</i> »	Séance plénière	Aucun	5 minutes
L'animateur présente le concept de pensée systémique.	Séance plénière	présentation Canva	5 minutes



Activité 1

Brise-glace

Durée totale : 15 minutes.

Matériel : Présentation Canva.

Espace nécessaire : Une grande salle dégagée, sans tables ni chaises.

1 La sélection (2 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Faire lever le groupe et former un grand cercle.

Script / Consignes aux participants :

« Placez-vous en cercle et regardez autour de vous. En silence, choisissez deux autres personnes comme points de repère. Ne le leur dites pas, ne les montrez pas du doigt, ne croisez pas leur regard. Gardez votre choix totalement secret. À partir de maintenant, on ne parle plus et on ne fait plus aucun signe. »

2 Le mouvement (3 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Lancer l'activité et observer le comportement du système.

Script / Consignes aux participants :

« Quand je dis "Partez", votre seule mission est de vous déplacer pour rester en permanence à égale distance de vos deux personnes. Vous cherchez à former un triangle parfait avec elles. Quand elles bougent, vous devez vous ajuster. Prêts ? Partez. »

Note pour l'animateur(ice) : Laisser le groupe se déplacer. Vous verrez d'abord du chaos, puis une vague de mouvement fluide et collective, le système cherchant son équilibre. Au bout de 3 minutes, arrêtez l'exercice.

3 Réflexion et débriefing (5 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Rassembler le groupe pour relier l'expérience physique aux concepts clés du module.

Questions de relance :

1. « Que s'est-il passé quand une seule personne de la salle a fait un petit mouvement ? » (À retenir : une micro-décision d'une seule personne provoque instantanément un basculement global du système).
2. « Qu'avez-vous ressenti quand le groupe s'est déplacé autour de vous, totalement hors de votre contrôle ? » (À retenir : nous sommes tous interconnectés ; on ne contrôle pas un système, on ne peut que réagir et s'y adapter).
3. « En quoi cela rejoint-il nos environnements de travail et nos équipes au quotidien ? » (À retenir : les services et les projets ne sont pas isolés ; un changement dans un domaine produit des répercussions dans toute l'entreprise).



Activité 1

Brise-glace

4

Présentation Canva (5 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Expliquer ce qu'est la pensée systémique.

Script / Consignes aux participants :

Diapositive 1 : « Aujourd'hui, nous allons explorer une approche puissante : la pensée systémique. Dans notre travail quotidien, nous résolvons sans cesse des problèmes. Mais souvent, la manière dont nous les résolvons en crée de nouveaux ailleurs. Nous allons apprendre à regarder nos environnements de travail non comme une liste de pièces séparées, mais comme un écosystème vivant et interconnecté. »

Diapositive 2 : « Alors, qu'est-ce que la pensée systémique exactement ? C'est une approche holistique. Nous nous éloignons de la logique traditionnelle de cause à effet linéaire. Au lieu d'examiner un événement isolément, nous nous entraînons à comprendre les processus circulaires et les schémas récurrents. Nous analysons comment les différentes parties de notre environnement interagissent dans la durée. En élargissant notre perspective, nous apportons une clarté immédiate à des situations complexes qui semblent d'ordinaire écrasantes. »

Diapositive 3 : « Pour mieux comprendre, regardons le contraste. La pensée linéaire est celle dont nous avons l'habitude : elle isole les problèmes, réduit la complexité et cherche une solution rapide. Mais parce qu'elle ignore la vue d'ensemble, elle échoue souvent à fournir une solution viable et durable. La pensée systémique, elle, reconnaît que tout est interdépendant. Elle fait passer notre esprit de la causalité linéaire, où A cause B et c'est tout, à la causalité circulaire, où A agit sur B et où B revient agir sur A. »

Diapositive 4 : « Définissons rapidement les piliers que nous utiliserons dans les activités d'aujourd'hui. » [Poursuivre en lisant et en expliquant brièvement les concepts clés de la pensée systémique].

Diapositive 5 : « Pourquoi faire cela ? Parce que la pensée systémique révèle des schémas cachés. Regardez ces exemples d'entreprise et de système présentés sur les diapositives. » [Lire et expliquer les exemples fournis]. « La pensée systémique nous aide à anticiper ces conséquences cachées et de long terme avant de décider, ce qui apporte une véritable stabilité organisationnelle. »

Diapositives 6-7 : « Testons tout de suite votre approche spontanée. Regardez ces trois éléments : une vache, de l'herbe et un chien. Lequel n'a pas sa place ici ? » [Attendre quelques réponses du groupe, puis afficher la diapositive suivante]. « Si vous avez choisi l'herbe, vous avez utilisé la pensée linéaire. Pourquoi ? Parce que vous les avez classés : la vache et le chien sont des animaux, l'herbe est une plante. C'est logique, mais cela les isole. Si vous avez choisi le chien, vous avez utilisé la pensée systémique ! Vous n'avez pas regardé les catégories, vous avez regardé les relations. La vache mange l'herbe : elles partagent une boucle directe et fonctionnelle. Le chien est complètement en dehors de cette relation dynamique. C'est exactement ainsi que nous devons regarder nos environnements de travail aujourd'hui. »



FITFOR THE
FUTURE

Numéro de projet : 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

La pensée systémique :

une approche holistique dans les
environnements professionnels et
éducatifs.



**Co-funded by
the European Union**

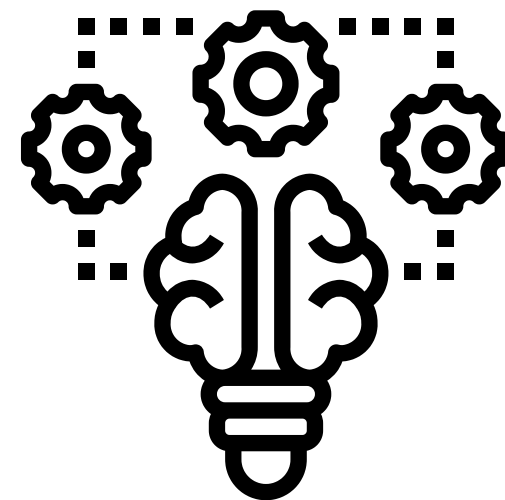
Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne Erasmus+ France / Éducation Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité subventionnaire ne peuvent en être tenues responsables.

Qu'est-ce que la pensée systémique ?

La pensée systémique est une approche holistique qui s'éloigne de la logique linéaire de cause à effet pour comprendre les processus circulaires et les schémas récurrents, en analysant comment les différentes parties d'un système interagissent dans la durée.

→ elle offre une autre perspective pour comprendre comment les choses s'influencent au sein d'environnements interconnectés

→ élargir la perspective apporte de la clarté dans les situations complexes



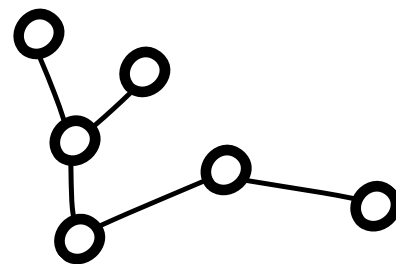
Quelle différence avec la pensée linéaire ?

Pensée systémique

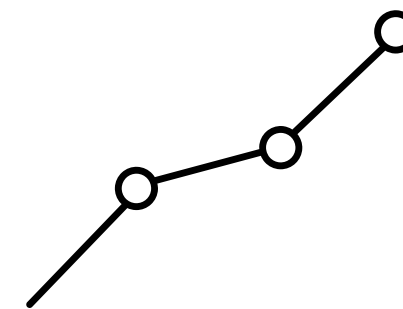
≠

Pensée linéaire

Les concepts clés de la pensée systémique consistent à reconnaître la nature interconnectée et interdépendante des systèmes et à passer d'une causalité linéaire à une causalité circulaire.



La pensée linéaire désigne les approches qui isolent les problèmes et réduisent la complexité pour comprendre un système, souvent sans parvenir à une solution viable.



Concepts clés de la pensée systémique

Interconnexion

Le principe selon lequel aucun élément de l'organisation n'existe isolément : tout changement dans un domaine produit des répercussions dans tout le système.

Écosystèmes de travail et d'apprentissage

Voir l'entreprise ou le centre de formation non comme une pyramide rigide où l'on exécute des ordres, mais comme un réseau souple où chacun partage des idées et apprend des autres.

Pratique régénérative

Aller au-delà de la simple prévention des dommages (burn-out, stress) pour bâtir activement un lieu de travail qui rend les personnes plus saines et plus énergiques avec le temps.

Points de levier

Endroits stratégiques d'un système complexe où une petite intervention ciblée peut produire des changements de comportement importants et durables.

Boucles de rétroaction

Situations où le résultat d'une action influence l'action suivante, créant une boucle continue. Elle peut être positive (boucle de renforcement) ou négative (boucle d'équilibrage).



→ Elle révèle les connexions cachées et les schémas récurrents

Ex. Pour corriger un défaut produit, la direction impose des heures supplémentaires. Mais ce correctif provoque un burn-out sévère, qui multiplie les erreurs humaines et double les défauts quelques mois plus tard.

→ Elle est particulièrement adaptée pour démêler des enjeux comme la durabilité, les inégalités ou les maladies émergentes

Ex. Une crise sanitaire ne se règle pas en construisant des hôpitaux. La pensée systémique démêle le problème en montrant comment la déforestation, des transports déficients et les inégalités économiques alimentent ensemble l'épidémie.

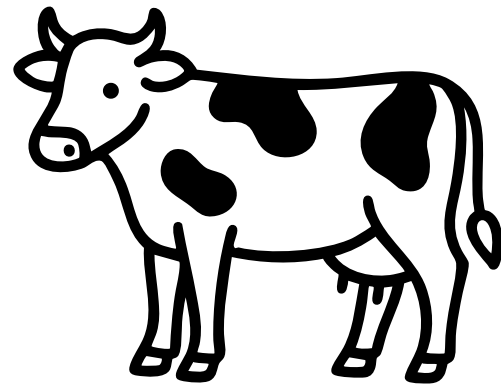
→ Elle anticipe les conséquences à long terme des actions envisagées, en révélant des effets secondaires et tertiaires autrement invisibles

Ex. Passer au 100 % télétravail réduit immédiatement les coûts de bureaux. Mais cela déclenche aussi des effets secondaires, comme la perte des échanges informels, qui nuisent à l'innovation et à la compétitivité sur la durée.

→ Elle rend les décisions plus efficaces et apporte une stabilité durable à l'organisation

Ex. Forcer les fournisseurs à baisser leurs prix fait économiser aujourd'hui, mais les mettre en faillite pénalise l'entreprise demain. Les dirigeants systémiques bâtissent plutôt des partenariats solides, qui protègent toute la chaîne d'approvisionnement des crises futures.

Quel élément n'a pas sa place ?



vache



herbe



chien

Si vous avez choisi :

la vache et le chien

ils appartiennent à la même catégorie :
ce sont deux animaux



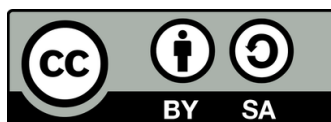
PENSÉE LINÉAIRE

la vache et l'herbe

elles ont une relation directe :
la vache mange l'herbe, pas le chien



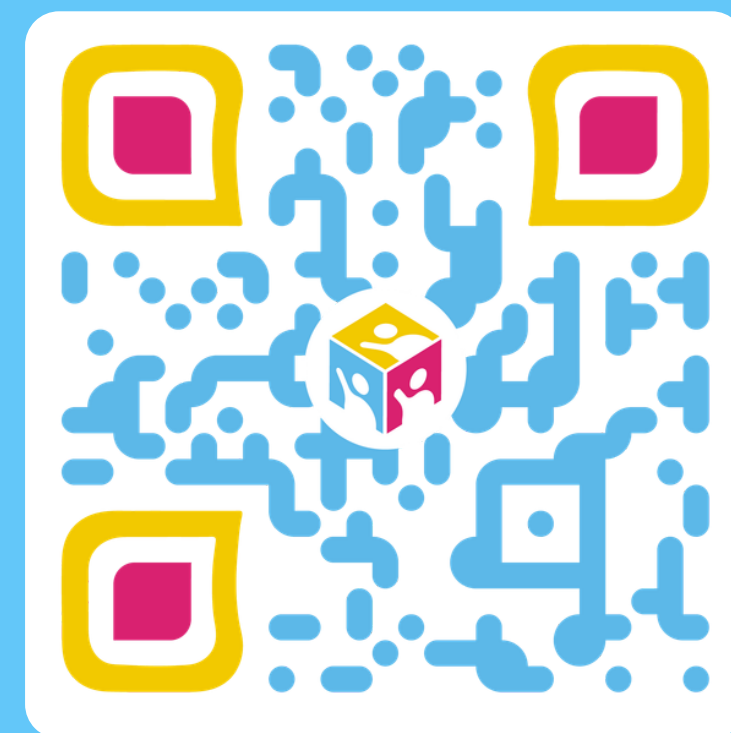
PENSÉE SYSTÉMIQUE



Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité subventionnaire ne peuvent en être tenues responsables.

Merci

Scannez pour en savoir plus



fit4thefuture.eu

Activité 2 : Cartographie de l'écosystème de l'environnement d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage :

- Les participants apprennent à visualiser leur environnement professionnel non pas comme un organigramme statique, mais comme un réseau vivant et dynamique de relations.
- Reconnaître le rôle des éléments non humains (technologie, espace, temps) et leur impact sur le comportement humain.
- Identifier les points de blocage, les ressources cachées et les zones de tension systémique qui affectent la vie professionnelle quotidienne et le bien-être.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur explique que les organisations ne sont pas seulement des structures hiérarchiques, mais des réseaux vivants. Les groupes choisissent un axe central (par exemple, <i>l'expérience des employés ; la communication interne ; le bien-être dans l'environnement d'apprentissage ; etc.</i>).	travail de groupe	Tables et chaises. Grandes feuilles de papier, marqueurs de différentes couleurs, post-it de couleurs différentes.	2 minutes
Les groupes identifient toutes les personnes et tous les groupes qui influencent le système et les notent sur des post-it. À ce stade, il est essentiel que tous les post-it soient de la même couleur. Ensuite, les participants les répartissent sur une grande feuille de papier, comme dans l'exemple fourni.	travail de groupe	Tables et chaises. Grandes feuilles de papier, marqueurs de différentes couleurs, post-it de couleurs différentes. Exemple de carte.	3 minutes
Les participants enrichissent leurs cartes en utilisant des post-it de différentes couleurs pour y ajouter les facteurs non humains qui influencent le système, selon une logique « une couleur, une catégorie ». Par exemple, dans un contexte scolaire, ces facteurs pourraient inclure les espaces physiques (salles de classe, couloirs), les outils (caisses enregistreuses numériques, Wi-Fi) et les éléments immatériels (horaires, attentes des parents).	travail de groupe	Tables et chaises. Grandes feuilles de papier, marqueurs de différentes couleurs, post-it de couleurs différentes. Exemple de carte.	5 minutes

Les groupes tracent des lignes pour représenter la qualité des interactions : - Les lignes continues représentent des flux quotidiens importants - Les lignes pointillées représentent des connexions faibles ou fragmentées - Les éclairs symbolisent les points de friction, d'anxiété ou de conflit récurrent.	travail de groupe	Tables et chaises. Grandes feuilles de papier, marqueurs de différentes couleurs, post-it de couleurs différentes. Exemple de carte.	8 minutes
Le groupe observe la carte et discute des connexions les plus fortes, des points de blocage ou des défaillances, des éléments qui ont la plus grande influence sur le système et de l'existence de facteurs invisibles ayant un impact significatif (par exemple, un élément non humain ayant un impact étonnamment important sur le comportement des individus).	travail de groupe	Tables et chaises.	5 minutes
Chaque groupe présente sa carte de l'écosystème aux autres participants. Il doit expliquer non seulement qui figure sur la carte, mais aussi pourquoi certaines connexions sont plus fortes, plus faibles ou marquées par des tensions. Chaque groupe met en lumière une découverte inattendue.	Séance plénière	Tables et chaises.	5 minutes
L'animateur conclut l'activité en reliant les cartes de l'écosystème au concept de points d'appui. Les participants observent le travail collectif afin de comprendre comment les difficultés humaines sont souvent causées par des facteurs sous-jacents non humains, ce qui les prépare à identifier les points stratégiques où un petit changement peut résoudre des problèmes systémiques.	Séance plénière	Tables et chaises.	2 minutes



Activité 2

Cartographier l'écosystème d'apprentissage

Taille du groupe : Petits groupes de 4 à 6 participants par table.

Durée totale : 30 minutes.

Matériel : Grandes feuilles de paperboard, marqueurs de couleurs différentes, notes autocollantes par code couleur et un exemple de carte imprimé pour chaque table.

Espace nécessaire : Une salle avec tables et chaises.

1 Introduction et choix du sujet (2 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Expliquer brièvement l'objectif de l'activité, le contraster avec un organigramme classique et aider les tables à choisir un sujet.

Script / Consignes aux participants (contexte professionnel) :

« Quand on pense à une entreprise, on imagine généralement une pyramide rigide montrant qui rend des comptes à qui. Mais cela ne montre pas comment le travail se fait au quotidien. Cela ne montre pas à qui vous parlez vraiment, ce qui vous stresse, ni où sont les vrais goulets d'étranglement. Aujourd'hui, nous allons cartographier notre lieu de travail comme un réseau vivant. À votre table, choisissez un axe central pour votre carte. Choisissez dès maintenant l'une de ces trois options :

- L'expérience des salariés : comment un salarié vit-il sa routine quotidienne ?
- La communication interne : comment l'information circule-t-elle réellement entre les équipes ?
- Le bien-être : quels facteurs rendent notre environnement sain ou stressant ?

Prenez 30 secondes pour vous mettre d'accord sur un sujet à votre table. »

Script / Consignes aux participants (contexte éducatif) :

« Quand on pense à une école ou à un centre de formation, on imagine généralement une hiérarchie traditionnelle : la direction en haut, les enseignants au milieu, les élèves en bas. Mais cette structure officielle ne montre pas comment la vie de l'établissement se déroule réellement. Elle ne montre pas comment une connexion Wi-Fi lente exaspère un enseignant, comment une salle mal agencée bloque le travail d'équipe, ou comment les attentes des familles font monter l'anxiété. Aujourd'hui, nous allons cartographier notre environnement éducatif comme un réseau vivant. À votre table, choisissez un axe central pour votre carte. Choisissez dès maintenant l'une de ces trois options :

- L'expérience des élèves : à quoi ressemble le parcours d'apprentissage quotidien de leur point de vue ?
- Le bien-être des enseignants et du personnel : quels facteurs font de l'établissement un lieu de travail sain, soutenant ou stressant ?
- La circulation des savoirs et de l'information : comment les idées, les mises à jour et les retours circulent-ils réellement entre enseignants, élèves et familles ?

Prenez 30 secondes pour vous mettre d'accord sur un sujet à votre table. »



Activité 2

Cartographier l'écosystème d'apprentissage

2 Cartographier les éléments humains (3 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Veiller à ce que les groupes n'utilisent qu'une seule couleur de notes pour les personnes.

Script / Consignes aux participants :

« D'abord, ne regardez que le versant humain. Recensez toutes les personnes, équipes ou groupes qui influencent le système choisi. Écrivez chacun sur une note autocollante. Utilisez la [couleur A] pour tous. Puis répartissez-les sur votre grande feuille en vous aidant de l'exemple de carte fourni. »

3 Ajouter les facteurs non humains (5 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Introduire outils, espaces et éléments immatériels : une couleur, une catégorie.

Script / Consignes aux participants :

« Ajoutons maintenant les facteurs non humains qui façonnent les comportements. Utilisez des couleurs différentes selon les catégories. Par exemple : la [couleur B] pour les espaces physiques comme les bureaux ou les couloirs ; la [couleur C] pour les outils comme le Wi-Fi ou les logiciels ; la [couleur D] pour les éléments immatériels comme les plannings ou les attentes des clients. Collez-les sur votre carte à l'endroit qui convient. »

4 Tracer les connexions (8 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Vérifier que les tables utilisent les bons symboles de trait.

Script / Consignes aux participants :

« Un réseau se définit par ses connexions. Avec vos marqueurs, tracez des traits entre les notes selon ces règles :

- Tracez un trait plein pour une communication forte et quotidienne.
- Tracez un trait pointillé pour les liens faibles, rompus ou rares.
- Dessinez un éclair là où il y a friction, tension ou conflit récurrent. »

5 Discussion interne à la table (5 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Inviter les groupes à prendre du recul et à regarder l'ensemble de ce qu'ils viennent de dessiner.

Questions de relance pour les tables :

- « Où les éclairs se concentrent-ils ? Qu'est-ce qui provoque cette friction ? »
- « Regardez vos notes non humaines (outils, espaces). Certaines ont-elles un impact étonnamment fort sur les comportements ou les ressentis ? »
- « Où sont les goulets d'étranglement ou les connexions manquantes ? »



Activité 2

Cartographier l'écosystème d'apprentissage

6 Restitutions en plénière et découvertes inattendues (5 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Faire présenter brièvement sa carte par chaque groupe.

Note pour l'animateur(ice) : Garder un rythme rapide (1 à 2 minutes par groupe selon le nombre de tables).

Script / Consignes aux participants :

« Partageons nos cartes. Quand votre groupe présente, ne vous contentez pas de lire les noms sur les notes. Dites-nous pourquoi certains traits sont rompus ou tendus, et mettez en avant une découverte inattendue faite par votre équipe en cartographiant cet écosystème. »

7 Temps de réflexion final (2 minutes)

Action : Clôturer l'activité en reliant les cartes à la notion de points de levier avant de passer à la suite.

Consigne de clôture :

« Regardez toutes les cartes de la salle. Remarquez à quel point un problème attribué à une personne vient en réalité d'un outil défaillant ou d'un planning mal conçu. À l'étape suivante, nous verrons comment modifier un seul de ces éléments non humains peut servir de point de levier pour résoudre un problème humain. »

Difficultés possibles et conseils

- Rester bloqué sur l'organigramme classique : les participants ont tendance à dessiner une hiérarchie chef-salarié traditionnelle.

Astuce : Leur rappeler : « Oubliez les rôles officiels. Si une connexion Wi-Fi lente ou une salle inconfortable pèse plus sur votre journée que la direction, c'est cette relation-là qu'il faut cartographier. »

- Manquer de temps pendant le tracé : les groupes s'enlisent à débattre de chaque trait.

Astuce : Annoncer les 2 dernières minutes à l'étape 4 : « N'y réfléchissez pas trop. Fiez-vous à votre instinct : si un lien vous semble faible, tracez un pointillé et passez au suivant. »





Exemple de cartographie d'écosystème

Utilisez ce modèle pour identifier les personnes, organisations et communautés de votre écosystème et visualiser leurs interconnexions.

- D'abord, identifiez toutes les personnes et tous les groupes de votre environnement liés à votre sujet.
- Ensuite, ajoutez les éléments non humains (espaces physiques, outils, éléments immatériels).
- Puis, tracez des traits entre eux pour montrer leurs connexions.
- Enfin, analysez votre carte en vous posant des questions : *Qui est connecté à qui ? Quelles connexions sont les plus fortes ? Les plus faibles ? Où sont les manques ou les occasions de nouvelles connexions ? Comment circulent les ressources, l'information et les données ?*

Légende de la carte de l'école

- Éléments humains
- Espaces physiques
- Outils et technologies
- Éléments immatériels

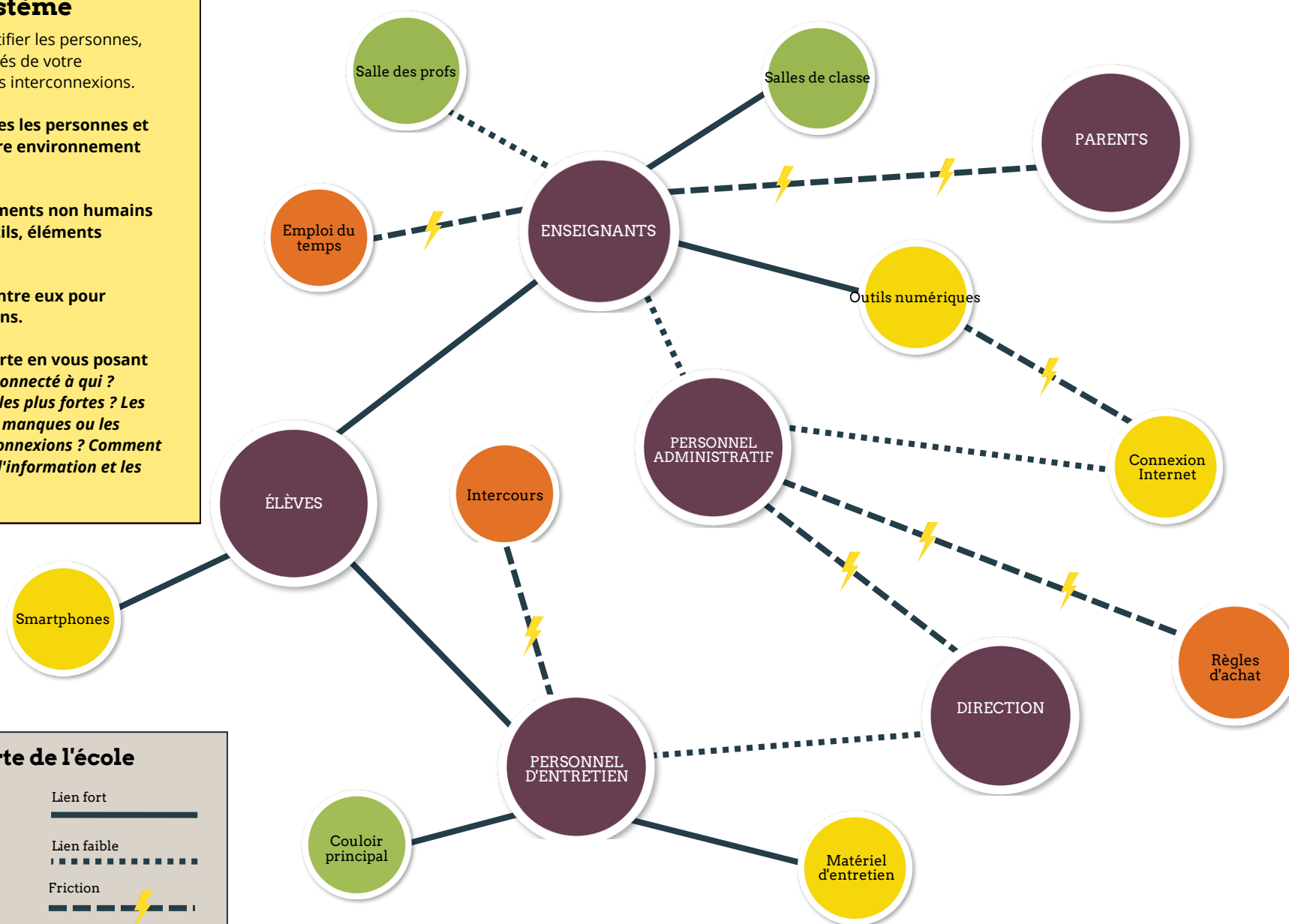
Lien fort

Lien faible

Friction



Carte de l'écosystème scolaire : Bien-être et quotidien des enseignants



Carte de l'écosystème scolaire : bien-être et quotidien des enseignants

Flux forts et quotidiens (traits pleins)

Enseignants – élèves : Interaction quotidienne centrale dans les salles de classe.

Enseignants – outils numériques : Usage continu pour faire l'appel et saisir les notes.

Personnel d'entretien – couloir principal : Présence très fréquente pour gérer la propreté et la circulation des élèves.

Élèves – smartphones : Interaction constante pendant les pauses, et distraction dès que l'attention baisse.

Personnel d'entretien – matériel d'entretien : Usage direct et quotidien pour maintenir l'hygiène de l'établissement.

Liens faibles ou fragmentés (pointillés)

Enseignants – personnel administratif : La communication est lente.

Enseignants – salle des profs : L'emploi du temps rigide ne laisse aucun temps pour s'y retrouver entre pairs.

Direction – personnel d'entretien : La direction échange rarement en direct avec l'équipe d'entretien, d'où un manque de reconnaissance de son travail.

Personnel administratif – connexion Internet : Le réseau du secrétariat est instable, ce qui retarde l'envoi des documents officiels.

Points de friction et d'anxiété (éclairés)

Enseignants ⚡ parents : Forte tension liée aux attentes divergentes sur la notation et les échanges hors horaires.

Direction ⚡ personnel administratif : Tension due aux échéances administratives urgentes imposées par la direction.

Personnel d'entretien ⚡ interours : Les 5 minutes de battement créent un chaos massif dans le couloir principal.

Personnel administratif ⚡ règles d'achat : Les règles administratives retardent l'achat de matériel d'entretien.

Outils numériques ⚡ connexion Internet : Les logiciels plantent, créant des retards de saisie pour le personnel administratif.

Enseignants ⚡ emploi du temps : L'emploi du temps impose une rotation lourde : il faut remballer et changer de salle immédiatement.

Une approche linéaire dirait : « Le secrétariat est lent, les couloirs sont sales et chaotiques, et les enseignants sont stressés : il faut trois interventions distinctes. »

À l'inverse, la carte systémique montre que ces problèmes sont totalement interconnectés : des règles d'achat rigides bloquent les fournitures d'entretien, des interours trop courts créent le chaos dans le couloir principal, et une connexion Internet instable fait planter les outils numériques, ce qui surcharge le personnel administratif et exaspère les enseignants.

Le point de levier : modifier les règles d'achat internes pour débloquer immédiatement un budget permettant d'améliorer le Wi-Fi et d'acheter du matériel d'entretien. Cette seule intervention stabilise les outils numériques, débloque le travail du personnel administratif, réduit les retards pour les enseignants et relâche aussitôt la pression systémique sur toute l'équipe.

Activité 3 : Le miroir de perspective

Objectifs d'apprentissage :

- Développer la capacité de sortir de son propre rôle et de son propre modèle mental pour anticiper la façon dont les autres perçoivent le système.
- Révéler l'écart entre la façon dont nous pensons être perçus et la façon dont les autres nous voient réellement.
- Utilisez les émotions du groupe comme points de données pour diagnostiquer la vitalité générale, la confiance et le climat de communication de l'environnement professionnel.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Les participants se répartissent en petits groupes. L'animateur présente un scénario réaliste et stressant, adapté au contexte du groupe (par exemple : « <i>L'échéance d'un projet important est avancée de deux semaines</i> » ou « <i>Un changement soudain des priorités de la direction</i> »). Des scénarios pré-rédigés seront disponibles dans le matériel pédagogique.	Séance plénière	Tables et chaises.	2 minutes
Chaque participant indique sur un petit morceau de papier sa véritable réaction émotionnelle et sa réaction tactique face à la situation décrite.	Travail individuel	Tables et chaises. Papier, stylos.	3 minutes
Chaque personne imagine ensuite la réaction des autres membres de son groupe. Elle note par écrit ce qu'elle pense être la réaction de chaque personne de son petit groupe. Chaque supposition est écrite sur un petit papier séparé, plié et portant le nom du destinataire.	Travail individuel	Tables et chaises. Papier, stylos.	10 minutes
Les papiers sont triés par nom et classés par piles. Chaque personne reçoit sa pile et lit à voix haute les réactions imaginées, révélant ainsi sa véritable réaction. Cet exercice met souvent au jour des biais systémiques. Le groupe discute ensuite des écarts entre réalité et perception.	travail de groupe	Tables et chaises.	15 minutes



Chaque groupe présente un résumé de ses conclusions. L'animateur guide le groupe dans la recherche de tendances. - « Existe-t-il des rôles qui sont systématiquement mal compris ? » - « Le système a-t-il tendance à présumer des intentions négatives ? » - « Dans quelle mesure avez-vous rédigé la réaction en fonction du caractère de la personne plutôt que de son rôle professionnel ? » - « Existe-t-il des émotions "interdites" ou "cachées" dans notre système (par exemple la vulnérabilité) ? » - « Notre système possède-t-il une émotion « par défaut » ? (Par exemple, sommes-nous un système « stressé » ou un système « de soutien » ?) »	Séance plénière	Tables et chaises.	5 minutes
---	-----------------	--------------------	-----------





Activité 3

Le miroir des perspectives

Taille du groupe : Petits groupes de 4 à 6 participants par table.

Durée totale : 35 minutes.

Matériel : Petits papiers, stylos.

Espace nécessaire : Une salle avec tables et chaises.

Avant de lancer l'activité

Note pour l'animateur(rice) : Choisissez un scénario parmi les options proposées ou créez le vôtre à partir de la réalité de travail des participants. Veillez à le projeter clairement sur un écran afin que tous les participants puissent le lire pendant toute l'activité.

Astuce : Si le scénario reflète la réalité quotidienne de travail de tout le groupe, les participants conservent leur rôle réel (ils jouent leur propre rôle). Si le groupe est très hétérogène, l'animateur(rice) attribue aux participants des rôles précis issus du scénario afin que l'exercice simule fidèlement cette situation.

1 Introduction du scénario (2 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Lire le scénario à voix haute.

Script / Consignes aux participants :

« Merci de m'accorder toute votre attention. Imaginez cette situation réelle et imminente qui se produit en ce moment même dans votre environnement de travail... [Lire le scénario]. Ne cherchez pas encore comment la résoudre. Ressentez simplement l'impact immédiat de cette nouvelle. »

2 Réaction réelle (3 minutes)

Format : Travail individuel.

Action : Veiller à ce que personne ne parle ni ne regarde la feuille de son voisin.

Script / Consignes aux participants :

« Prenez un seul papier. Notez votre réaction émotionnelle sincère (par ex. colère, panique, résignation, sidération) et votre réaction tactique immédiate (par ex. "je me déconnecte et j'ignore Slack", "j'organise une réunion d'urgence", "je travaille toute la nuit"). Gardez votre réaction pour vous pour l'instant. »

3 Deviner les autres (10 minutes)

Format : Travail individuel.

Action : Circuler dans la salle pour vérifier que les participants rédigent un papier plié distinct pour chaque personne de leur table.

Voir le script à la page suivante.



Activité 3

Le miroir des perspectives

Script / Consignes aux participants :

« Maintenant, regardez les collègues de votre table. Pour chacun d'eux, vous devez deviner sa réaction face à cette crise. Prenez un papier vierge pour chaque collègue, écrivez ce que vous pensez qu'il ou elle ressentirait et ferait, pliez-le et inscrivez son nom à l'extérieur. On ne parle pas. »

4

Révélation et discussion des écarts (15 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Chaque table ramasse les papiers, les trie en piles par nom et les remet à leurs destinataires.

Script / Consignes aux participants :

« Distribuez les papiers pour que chacun ait sa propre pile. L'un(e) après l'autre, lisez à voix haute les réactions que les autres ont imaginées pour vous. Ce n'est qu'après avoir lu toutes les suppositions que vous révélez votre réponse initiale. Une fois que chacun s'est exprimé, échangez à votre table : où avez-vous vu juste, où vous êtes-vous complètement trompé(e), et pourquoi selon vous ? »

5

Synthèse en plénière et recherche de schémas (5 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Rassembler le groupe et guider les participants pour cartographier les biais systémiques à l'aide des questions ci-dessous.

Questions de l'animateur(rice) au groupe :

- « Y a-t-il des rôles systématiquement mal compris ? » (par ex. a-t-on supposé que l'équipe informatique était simplement en colère, alors qu'elle était en réalité débordée ? A-t-on cru les managers insensibles, alors qu'ils étaient paniqués ?)
- « Le système a-t-il tendance à présumer une intention négative ? » (par ex. suppose-t-on que les autres réagissent par égoïsme ou par paresse ?)
- « Dans quelle mesure avez-vous deviné d'après la personnalité plutôt que d'après le rôle professionnel ? » (par ex. avez-vous écrit sur la personne ou sur la fonction ?)
- « Y a-t-il des émotions interdites ou cachées dans votre système ? » (par ex. la vulnérabilité y est-elle permise ou doit-elle être dissimulée ?)
- « Votre système a-t-il une émotion par défaut ? » (Sous pression, est-ce un système stressé ou un système soutenant ?)



Activité 3

Le miroir des perspectives – Scénarios

Scénarios entreprise

1 La coupe budgétaire de 40 %

Le scénario : « Votre équipe travaille depuis six mois sur un projet critique pour l'entreprise, avec énormément de temps et d'énergie investis. Ce matin, sans prévenir, vous recevez un e-mail glacial de la direction annonçant une coupe de 40 % du budget de votre projet. Deux prestataires externes sont licenciés dans la foulée. L'argent est transféré vers un autre projet de l'entreprise. Personne ne sait pourquoi. Les objectifs et les délais restent identiques, avec presque moitié moins de budget. »

Répartition des rôles :

Si le groupe correspond à cette réalité, chacun joue son propre rôle professionnel.

Si le groupe est hétérogène, attribuez un rôle précis à chaque personne ou binôme de la table :

- Rôle A : le membre de l'équipe qui subit la coupe budgétaire.
- Rôle B : le collègue dont le projet récupère l'argent.
- Rôle C : le manager qui a envoyé l'e-mail.

2 L'avancement de l'échéance de deux semaines

Le scénario : « Votre équipe pilote un projet très visible. La livraison était fixée dans trois semaines. Votre planning était parfait, calculé au millimètre, sans aucune marge d'erreur. Ce matin, le client appelle : à la suite d'un changement réglementaire soudain, le projet doit être livré deux semaines plus tôt. Si vous refusez, il est annulé et l'entreprise perd tout. Le manager accepte et exige de l'équipe un effort immédiat et massif d'heures supplémentaires. »

Répartition des rôles :

Si le groupe correspond à cette réalité, chacun joue son propre rôle professionnel.

Si le groupe est hétérogène, attribuez un rôle précis à chaque personne ou binôme de la table :

- Rôle A : le membre de l'équipe projet.
- Rôle B : le manager
- Rôle C : le client

3 La redistribution des postes en open space

Le scénario : « Pour favoriser la collaboration entre services, la direction supprime les bureaux attribués. Dès la semaine prochaine, le flex office s'applique : chaque matin, vous vous installez à un bureau libre. Les RH ajoutent une règle : pour préserver le calme, toute conversation informelle se tient en salle de pause, les bureaux devenant de stricts "espaces silence". Le tout arrive au moment où l'entreprise passe en hybride, laissant les locaux à moitié vides et déconnectés. »

Répartition des rôles :

Si le groupe correspond à cette réalité, chacun joue son propre rôle professionnel.

Si le groupe est hétérogène, attribuez un rôle précis à chaque personne ou binôme de la table :

- Rôle A : le salarié introverti, en concentration profonde
- Rôle B : le salarié sociable, extraverti
- Rôle C : le responsable RH / services généraux



Activité 3

Le miroir des perspectives – Scénarios

Scénarios éducation

1 Le fiasco du projet de groupe

Le scénario : « *Un groupe d'étudiants travaille depuis deux mois sur un projet collectif final déterminant, qui compte pour 50 % de la note finale. Deux jours avant la remise, le professeur découvre qu'un étudiant a copié une grande partie de sa section sur Internet. Le professeur envoie un e-mail au groupe : pour plagiat, l'ensemble du groupe aura zéro, sauf s'il réécrit entièrement cette section pour demain matin.* »

Répartition des rôles :

Si le groupe correspond à cette réalité, chacun joue son propre rôle.

Si le groupe est hétérogène, attribuez un rôle précis à chaque personne ou binôme de la table :

- Rôle A : l'étudiant qui a fourni le travail.
- Rôle B : l'étudiant qui a plagié.
- Rôle C : le professeur.

2 Le conflit sécurité / rapidité

Le scénario : « *Pendant les heures d'atelier pratique, la direction impose une nouvelle règle stricte : pour des raisons de sécurité et d'assurance, chaque étape d'utilisation d'une machine doit être vérifiée visuellement et signée par le formateur sur le registre avant que l'étudiant puisse continuer. D'immenses files d'attente se forment dans l'atelier. Les étudiants n'arrivent plus à finir leurs travaux pratiques à temps, s'agacent, se déconcentrent ou sortent leur téléphone, ce qui augmente ironiquement le risque d'accident.* »

Répartition des rôles :

Si le groupe correspond à cette réalité, chacun joue son propre rôle.

Si le groupe est hétérogène, attribuez un rôle précis à chaque personne ou binôme de la table :

- Rôle A : l'étudiant.
- Rôle B : le formateur d'atelier.
- Rôle C : le directeur du centre.

3 La friction entre théorie et pratique

Le scénario : « *Pour se conformer aux nouvelles normes régionales, le centre de formation professionnelle doit augmenter les heures de théorie en salle (droit, règles de sécurité, administration) et réduire de 30 % les heures d'atelier. Les étudiants, qui ont choisi cette voie précisément pour apprendre un métier manuel et détestent rester assis, décrochent. Ils perturbent les cours, refusent de prendre des notes, et les formateurs en salle sont épuisés. Les formateurs d'atelier estiment que les étudiants perdent la main, tandis que la direction risque de perdre son agrément si les heures de théorie ne sont pas certifiées.* »

Répartition des rôles :

Si le groupe correspond à cette réalité, chacun joue son propre rôle.

Si le groupe est hétérogène, attribuez un rôle précis à chaque personne ou binôme de la table :

- Rôle A : l'étudiant en formation professionnelle
- Rôle B : le formateur en salle
- Rôle C : le directeur du centre de formation

Activité 4 : L'outil de rétroprojection

Objectifs d'apprentissage :

- Développer la capacité d'imaginer un avenir régénérateur qui ne soit pas simplement une extension des problèmes actuels.
- Identifier l'effet domino des actions nécessaires pour atteindre un objectif à long terme.
- Réaligner le travail quotidien avec un sens plus profond de la mission.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Les animateurs répartissent les participants en groupes et expliquent l'activité conformément au guide de l'animateur.	travail de groupe	Une grande salle avec de longues tables comportant chacune 10 chaises, représentant une période de 10 ans (une chaise = une année). Papier, feutres de couleur.	2 minutes
Chaque groupe s'installe à une extrémité de la table, représentant le présent (Année 0). L'animateur invite les groupes à dresser un bilan rapide et honnête du climat actuel, en réfléchissant à la façon dont l'organisation se sent aujourd'hui. Les groupes recensent l'ambiance, les tensions, les habitudes et les forces actuelles à l'extrémité de la table correspondant à l'Année 0, afin de créer un point de départ réaliste.	travail de groupe	Une grande salle avec de longues tables comportant chacune 10 chaises, représentant une période de 10 ans (une chaise = une année). Papier, feutres de couleur.	5 minutes
Les participants se déplacent physiquement à l'extrémité opposée des longues tables, symbolisant l'avenir. On leur demande : « À quoi ressemblera l'organisation dans 10 ans si elle devient un écosystème sain et florissant ? ». Les	travail de groupe	Une grande salle avec de longues tables de 10 chaises chacune, représentant une	10 minutes



participants sont invités à décrire les signes de réussite (par exemple : « <i>Comment les gens communiquent-ils entre eux ?</i> » « <i>Quelle est l'atmosphère de l'espace ?</i> »).		période de 10 ans (une chaise = une année). Papier, feutres de couleur.	
En revenant vers le présent, chaise par chaise (année par année), les groupes identifient les étapes clés : « <i>Que faut-il faire pour atteindre la 10e année ?</i> », « <i>Si l'objectif est la 10e année, qu'est-ce qui doit déjà avoir changé en 5e année ?</i> », « <i>Quelle est la toute première graine que nous devons planter en 1re année ?</i> »	travail de groupe	Une grande salle avec de longues tables de 10 chaises chacune, représentant une période de 10 ans (une chaise = une année). Papier, feutres de couleur.	10 minutes
Chaque groupe présente son parcours. Ils expliquent la logique de leur démarche et les moments clés qu'ils ont identifiés. L'animateur met en lumière les thèmes communs aux différents groupes.	Séance plénière	Une grande salle avec de longues tables comportant chacune 10 chaises, représentant une période de 10 ans (une chaise = une année).	5 minutes





Activité 4

L'outil du futur à rebours

Taille du groupe : Petits groupes de 4 à 6 participants.

Durée totale : 35 minutes.

Matériel : Feuilles de papier, marqueurs de couleurs différentes, modèle de frise (facultatif)

Espace nécessaire : Une grande salle avec de longues tables de 10 chaises chacune, représentant une frise de 10 ans (une chaise = une année). En cas de manque de place, remplacez les longues tables par des tables ordinaires et utilisez le modèle de frise fourni dans le matériel.

Avant de lancer l'activité

Avant de commencer, disposez le matériel sur les tables selon la composition de votre groupe :

- **Groupes homogènes (même organisation) :** construire une vision collective unique, avec un seul support par groupe. Disposez soit une bande continue de feuilles vierges scotchées le long de la table, soit un exemplaire du modèle de frise au centre.
- **Groupes hétérogènes (organisations différentes) :** réflexion individuelle soutenue par le coaching entre pairs. Chaque participant reçoit son propre exemplaire du modèle. L'animateur(ice) suscite explicitement les échanges à la table, en encourageant chacun à challenger les présupposés des autres, même si chacun cartographie sa réalité.

Astuce : Annoncez le temps restant aux étapes 3 et 4. Les retours doivent être directs et courts. L'objectif est de stimuler la réflexion, pas d'ouvrir un débat.

1 Introduction (2 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Répartir la salle en petits groupes et expliquer brièvement l'objectif de l'activité.

Script / Consignes aux participants :

« Aujourd'hui, nous allons construire une frise sur 10 ans pour explorer comment vos organisations peuvent devenir des écosystèmes sains et florissants. Formez de petits groupes de 4 à 6 personnes et regardez votre table : si vous venez de la même organisation, travaillez ensemble sur un seul support partagé pour bâtir une vision collective ; si vous venez de réalités différentes, chacun construira sa propre frise en s'appuyant sur ses voisins comme sur un comité de conseil pour challenger ses idées. »

2 Année 0 – Le présent (5 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Guider les groupes dans l'analyse de leur situation actuelle. Veiller à des échanges rapides pour tenir le timing.

Script / Consignes aux participants :

« Chaque groupe se trouve actuellement au bout de la table, qui représente le présent (année 0). Je vous invite à faire un état des lieux rapide et honnête de votre climat actuel, en réfléchissant à ce que vit vraiment votre organisation aujourd'hui. Cartographiez l'ambiance, les tensions, les habitudes quotidiennes et vos forces principales ici même, sur la section Année 0, pour créer un point de départ réaliste. »



Activité 4

L'outil du futur à rebours

3 Année 10 – Le futur (10 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Coordonner le déplacement des groupes autour de la table et les guider dans l'élaboration de leurs aspirations. Veiller à des échanges rapides pour tenir le timing.

Script / Consignes aux participants :

« Cap sur le futur ! Levez-vous tous et déplacez-vous physiquement à l'autre bout de votre table, qui représente l'année 10. Demandez-vous maintenant :

- À quoi ressemble l'organisation dans 10 ans si elle devient un écosystème sain et florissant ?
- Comment les gens se parlent-ils ?
- Quelle sensation donne l'espace physique ?
- Comment traite-t-on les erreurs et les échecs ?
- Comment les services ou les équipes interagissent-ils entre eux ?
- Qui décide au quotidien ? Est-ce descendant ou décentralisé ?
- Comment concilie-t-on performance et bien-être ?
- Quels comportements sont récompensés ou salués publiquement ?

Échangez sur vos réponses au sein de votre groupe. »

Note pour l'animateur(ice) : En cas de manque de place, supprimez le déplacement le long des rangées de chaises. Demandez aux participants de rester assis et d'écrire leurs réponses dans la colonne de droite (Futur – Année 10) du modèle de frise fourni.

4 Les jalons (13 minutes)

Format : Travail en groupe.

Action : Guider les participants pour remonter de leurs objectifs futurs jusqu'au présent.

Script / Consignes aux participants :

« Il est temps de revenir au présent, mais étape par étape, en remontant depuis vos objectifs de l'année 10 pour bâtir un pont réaliste.

Levez-vous et placez-vous au milieu de votre table, juste à côté de la chaise numéro 5. Regardez le futur idéal que vous venez de décrire pour l'année 10 et demandez-vous :

- Si l'année 10 est notre destination finale, quel jalon structurel doit déjà être atteint à l'année 5 pour la rendre possible ?
- Quelle politique, quel processus ou quelle règle doit avoir changé d'ici l'année 5 ?
- Quelle nouvelle habitude collective ou quel style de management doit être bien ancré ?
- Quels obstacles structurels ou quelles vieilles habitudes devons-nous avoir complètement abandonnés à ce stade ? »

[Laisser 5 minutes pour cartographier l'année 5]

« Faites maintenant le dernier pas en arrière. Revenez jusqu'à aujourd'hui, à l'année 0, et regardez vers l'année 1. Demandez-vous :

- Que pouvons-nous faire dès l'année 1 pour déclencher toute cette réaction en chaîne ?
- Quel changement d'habitude ou de processus concret pouvez-vous lancer dès lundi matin ?
- Quel petit changement simple pouvez-vous faire immédiatement, à budget nul ?
- Qui doit être impliqué immédiatement pour enclencher ce premier pas ? »

Note pour l'animateur(ice) : En cas de manque de place, supprimez le déplacement le long des rangées de chaises. Demandez aux participants de rester assis et d'écrire leurs réponses dans la colonne centrale (Moyen terme – Année 5) et les espaces intermédiaires du modèle de frise fourni.



Activité 4

L'outil du futur à rebours

5 Discussion finale (5 minutes)

Format : Séance plénière.

Action : Synthétiser les thèmes communs aux groupes pour conclure et rappeler l'objectif principal de l'activité.

Script / Consignes aux participants :

« Vos cartes sont complètes : partageons les résultats pour clôturer l'activité. J'invite chaque groupe à raconter brièvement sa frise. Expliquez la logique de votre parcours, du futur jusqu'à aujourd'hui, et mettez en avant les points de bascule les plus décisifs que vous avez repérés en chemin. L'objectif de cette activité était de montrer qu'un avenir durable se construit à rebours : le changement systémique de long terme découle directement des actions concrètes que nous choisissons de mettre en œuvre dès la semaine prochaine. »



ACTIVITÉ 4 – L'OUTIL DU FUTUR À REBOURS



Année 0 – Le présent

Année 5 – Moyen terme

Année 10 – Le futur



Activité 5 : 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
L'animateur distribue la fiche de réflexion. Les participants sont invités à se référer aux schémas créés lors de l'activité 2 et à la chronologie de l'activité 4 afin d'identifier leur levier d'action personnel. En remplissant la fiche, ils doivent repérer une habitude systémique qu'ils adopteront et une habitude linéaire qu'ils abandonneront (par exemple : « <i>Je cesserai de présumer des intentions négatives lors des réunions d'équipe</i> »).	Travail individuel	Fiche de travail : Réflexion Stylos	5 minutes
L'animateur invite les participants à partager volontairement leurs réflexions personnelles, leurs engagements ou leurs principaux enseignements avec le reste du groupe. Il conclut l'atelier en récapitulant les thèmes principaux de la journée et en remerciant les participants pour leur contribution active.	Séance plénière	Fiche de travail : Réflexion Stylos	5 minutes

RÉFLEXION



Nom :

Module :

- **À retenir**

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

- **Actions personnelles immédiates**

Quels changements concrets pouvez-vous engager dans votre comportement, votre posture ou votre façon de travailler au sein de votre organisation ?

- **Actions structurelles ou de long terme**

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

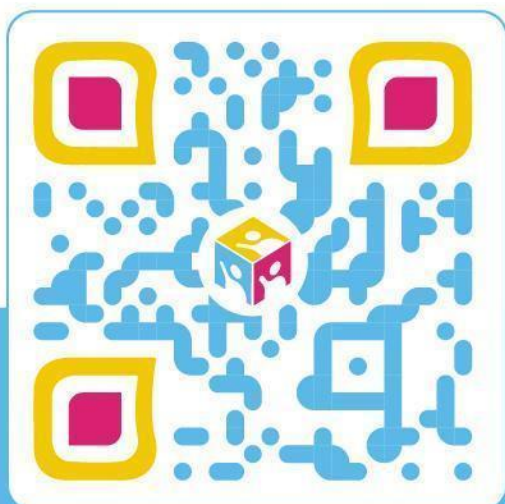


Co-funded by
the European Union



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.