



Formation au leadership régénérateur

Module 6

Développé par Eurosuccess | 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!

6. Co-créer et diriger le changement transformationnel

Processus de changement participatifs, co-création et implication des parties prenantes.

par Eurosucces

6.1 Introduction

Sujets et concepts clés

Ce module accompagne les participants dans le passage de la réflexion stratégique à la mise en œuvre pratique en explorant comment le changement transformationnel peut être co-créé et piloté au sein des organisations, des établissements d'enseignement, des institutions de formation professionnelle, des initiatives communautaires et autres environnements professionnels. Il privilégie les approches participatives qui encouragent la collaboration, l'appropriation partagée et la prise de décision inclusive lors de la conception et de la mise en œuvre d'améliorations significatives.

Les participants examineront comment l'implication de diverses parties prenantes, la promotion de la confiance et la préparation au changement peuvent renforcer la résilience, l'inclusion et la durabilité dans différents contextes. Par le biais d'une réflexion et d'une planification pratiques, ce module permettra aux participants de traduire les concepts de diversité, d'inclusion et de leadership régénérateur en actions concrètes applicables au sein d'équipes, d'environnements d'apprentissage, d'organisations ou de communautés.

   la fin de ce module, les participants seront mieux préparés à mener des processus de changement collaboratifs,    gérer la résistance de manière constructive et à contribuer au développement d'environnements qui apprennent, s'adaptent et s'améliorent continuellement.

Thème du module :

Ce module explique comment les organisations et les établissements d'enseignement peuvent passer de la prise de conscience et de la stratégie à l'action en co-créant et en pilotant des processus de transformation. Il met l'accent sur les approches participatives qui impliquent diverses parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de pratiques organisationnelles inclusives, régénératrices et durables.

Concepts clés :

Changement transformationnel : Un processus structuré qui conduit à des améliorations significatives et durables de la culture, des pratiques, des relations et des résultats, allant au-delà des ajustements progressifs pour aboutir à un changement systémique à long terme.

Co-création : Une approche collaborative dans laquelle les parties prenantes participent activement à la conception des solutions et des stratégies, en veillant à l'inclusion de perspectives diverses.

Leadership participatif : une approche de leadership qui encourage la prise de décision partagée, l'autonomisation, le dialogue et la participation active des apprenants, des éducateurs, des membres de l'équipe et des parties prenantes.

Mobilisation des parties prenantes : Processus intentionnel visant à impliquer les individus et les groupes touchés par les processus de changement ou capables de les influencer au sein des organisations, des établissements d'enseignement ou des communautés.

Préparation au changement : La mesure dans laquelle les individus, les équipes ou les institutions sont prêts à adopter de nouvelles pratiques, mentalités et comportements.

Processus de changement inclusifs : Initiatives de changement qui prennent activement en compte la diversité, l'équité et l'accessibilité, en veillant à ce que toutes les voix soient entendues.

Prise de décision collaborative : décisions prises collectivement par le dialogue et la responsabilité partagée, renforçant l'appropriation des résultats.

Plan d'action pour le changement : Traduire les idées et les réflexions en étapes concrètes et réalistes à mettre en œuvre au sein d'équipes, d'établissements d'enseignement ou d'organisations.

Résistance au changement : Réactions naturelles aux idées nouvelles, dues à l'incertitude ou au manque de compréhension, nécessitant un leadership de soutien et une communication claire.

Organisations apprenantes : environnements qui s'adaptent et s'améliorent continuellement en encourageant le retour d'information, l'expérimentation et l'apprentissage partagé.

Objectifs généraux et objectifs d'apprentissage

Fournir aux participants des outils et des approches pratiques pour co-crée et mener un changement transformationnel au sein des organisations, des établissements d'enseignement, des environnements de formation professionnelle ou des initiatives communautaires, en traduisant les intentions en matière de diversité, d'inclusion, de participation et de leadership régénérateur en actions concrètes et durables.

Connaissance

Les participants pourront :

- Décrivez les principes clés du changement transformationnel et du leadership participatif
- Expliquez le rôle de la co-création et de l'engagement des parties prenantes dans la réussite du changement organisationnel.
- Identifier les défis et les obstacles communs à la conduite des processus de changement
- Reconnaître l'importance des approches inclusives pour améliorer les environnements d'apprentissage, de travail et communautaires

Compétences

Les participants pourront :

- Faciliter les discussions participatives et les processus de planification collaborative
- Concevoir des plans d'action simples et réalistes pour soutenir le changement organisationnel

- Communiquer clairement et efficacement les objectifs de changement au sein de leur environnement professionnel ou éducatif

Attitudes :

Les participants pourront :

- Faire preuve d'ouverture à la collaboration et à la prise de décision partagée
- Valoriser la diversité des perspectives et la participation inclusive aux processus organisationnels
- Réfléchir à leur propre rôle de leadership dans la promotion d'un changement organisationnel positif

Ressources

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Brené Brown (2018). *Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts*. Random House.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

TED Talk — How to lead a conversation between people who disagree | Eve Pearlman:

https://www.ted.com/talks/eve_pearlman_how_to_lead_a_conversation_between_people_who_disagree

TED Talk — The secret to leading organisational change is empathy | Serial entrepreneur:

https://www.ted.com/talks/rob_kalwarowsky_the_secret_to_leading_organizational_change_is_empathy



Co-funded by
the European Union



Matériel de formation

6.2 Activités

Activité 1 : Brise-glace

Objectifs d'apprentissage :

- Les participants font connaissance et s'engagent sur le thème du module.
- Les participants se mettent en condition et abordent le thème du changement organisationnel.
- Les participants réfléchissent à l'état actuel et à l'orientation souhaitée de leur organisation en utilisant une métaphore créative.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur invite les participants à penser à leur organisation et à compléter la phrase : « <i>Si mon organisation était un véhicule, ce serait un/une ____ parce que ____.</i> » Chaque participant dispose d'une minute pour réfléchir individuellement. Ils sont encouragés à faire preuve de créativité et, s'ils le souhaitent, à mimer brièvement le véhicule qu'ils ont en tête (par exemple, en montrant comment il se déplace, sa vitesse ou son état). Cela contribue à instaurer une atmosphère détendue et à dynamiser la séance dès le début.	Travail individuel	Aucun	2 minutes
Les participants partagent leurs réponses avec le groupe lors d'un tour de table rapide. L'animateur encourage des réponses brèves (une phrase par personne) afin de dynamiser les échanges.	Séance plénière	Aucun	5 minutes
L'animateur met brièvement en évidence deux ou trois observations tirées des échanges. Par exemple, comment différents véhicules reflètent différentes vitesses de changement, différents niveaux d'agilité ou différentes directions. L'animateur aborde ensuite le thème du module : « <i>Aujourd'hui, nous allons explorer comment piloter ce véhicule, ensemble.</i> »	Séance plénière	Aucun	3 minutes

Activité 2 : Cartographie des parties prenantes pour le changement — « Qui doit être présent ? »

Objectifs d'apprentissage :

- Les participants identifient les principales parties prenantes concernées par une initiative de changement dans leur propre contexte organisationnel.
- Les participants reconnaissent l'importance d'une participation inclusive des parties prenantes dans la co-crédation d'un changement durable.
- Les participants s'exercent à cartographier les relations, les intéréts et les niveaux d'influence des parties prenantes.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur présente le concept d'implication des parties prenantes dans les processus de changement, expliquant qu'une transformation réussie nécessite d'identifier et d'impliquer les bonnes personnes, y compris celles qui pourraient y être réticentes. Il explique que la cartographie des parties prenantes ne se limite pas à l'identification des rôles formels, mais inclut également la prise en compte des influences informelles, des obstacles inconscients et des voix souvent exclues des processus décisionnels. L'animateur présente ensuite une matrice simplifiée des parties prenantes sur un tableau de conférence, inspirée de la fiche d'activité (axes : Niveau d'influence / Niveau d'intérêt).	Séance plénière	Tableau de conférence ou tableau blanc, marqueurs	10 minutes
L'animateur partage la fiche de cartographie des parties prenantes avec les participants. Chaque participant est invité à réfléchir à une initiative de changement réelle ou réaliste au sein de son organisation. Il peut s'agir d'inclusion, d'un nouveau processus, d'une restructuration d'équipe ou de toute pratique régénératrice. Chaque participant identifie individuellement les principales parties prenantes sur une fiche, en les plaçant dans la matrice et le tableau, puis en notant leur attitude probable face au changement (favorable, neutre, réticente). Les participants examinent ensuite brièvement leur	Travail individuel	Feuille de travail de cartographie des parties prenantes (voir 6.3), stylos	10 minutes

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
cartographie des parties prenantes et identifient : • toute partie prenante ayant une influence inattendue ou informelle, • des voix qui risquent d'être négligées ou exclues, • les parties prenantes qui pourraient résister au changement Les participants peuvent les marquer ou les annoter directement sur la feuille de travail afin de faciliter la prochaine phase de discussion.			
Les participants se répartissent en petits groupes de 3 à 4. Chacun présente brièvement sa cartographie des parties prenantes et partage les informations suivantes : <i>Quelle partie prenante les a surpris ? Qui est souvent négligé ? Qui détient le plus de pouvoir informel ?</i> Les groupes discutent des tendances observées dans leurs différents contextes et réfléchissent à la manière dont les attitudes et l'influence des parties prenantes peuvent affecter les processus de changement. Remarque : Pensez également à prévoir une courte phase de partage en binômes pour rendre les moments de réflexion plus interactifs, notamment pour les participants qui ne se sentent pas à l'aise de partager directement avec le grand groupe.	travail de groupe	Cartographie des parties prenantes finalisée	15 minutes
Chaque groupe partage un élément clé de sa discussion avec l'ensemble du groupe. L'animateur synthétise les principaux thèmes, en insistant sur le fait que la co-crédation commence par <i>le</i> choix des participants et que les voix marginalisées ou ignorées sont souvent les plus importantes à inclure.	Séance plénière	Tableau de conférence pour noter les points clés	10 minutes
L'animateur propose une brève question de réflexion : « <i>Que changerait-il dans votre organisation si vous abordiez ce processus de changement avec un esprit de co-crédation ?</i> » Les participants notent une phrase.	Travail individuel	Cahier ou papier	5 minutes

Activité 2

Cartographie des parties prenantes

« Qui doit être autour de la table ? »

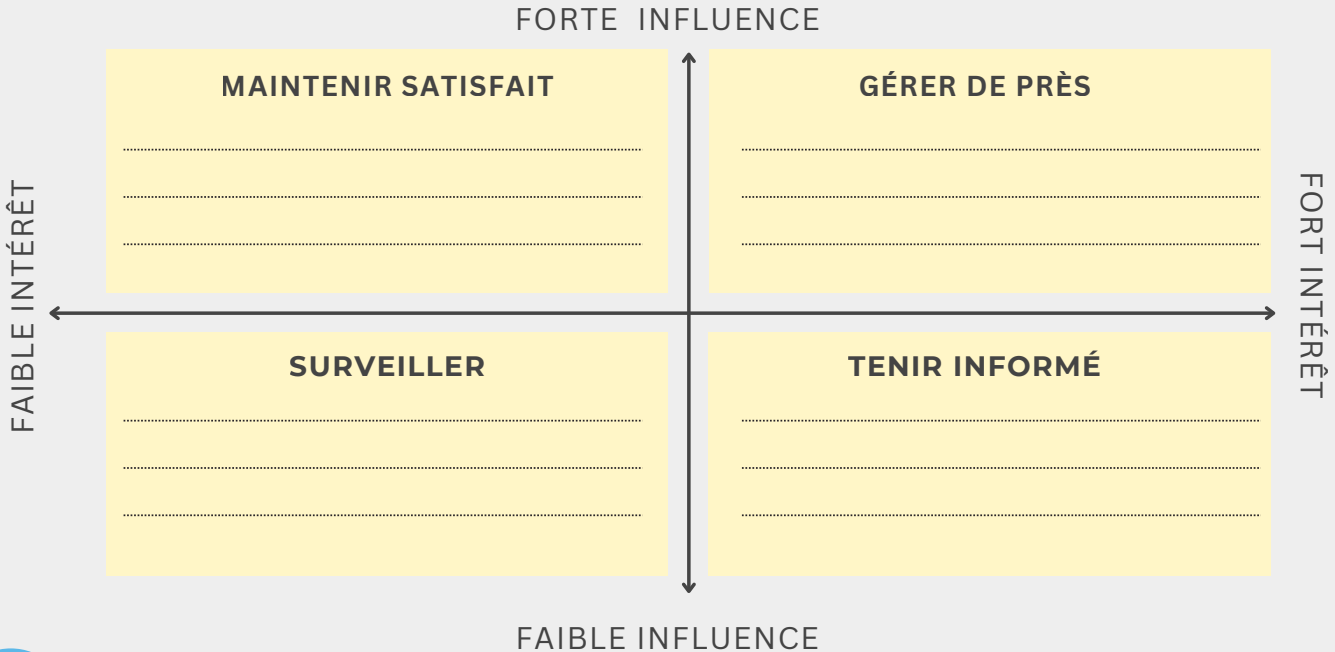
1

MON INITIATIVE DE CHANGEMENT

Décrivez brièvement le changement souhaité dans votre organisation :

2

MATRICE DES PARTIES PRENANTES



3

TABLEAU DÉTAILLÉ DES PARTIES PRENANTES

Nom / rôle de la partie prenante	Attitude ☐ Favorable ☐ Neutre ☐ Réticent(e)	Pourquoi ?	Comment vais-je les mobiliser ?

Invitation à la réflexion : Qui est souvent oublié dans les processus de changement de votre organisation ? Que se passerait-il si ces personnes étaient incluses ?

Activité 2

Cartographie des parties prenantes

« Qui doit être autour de la table ? »

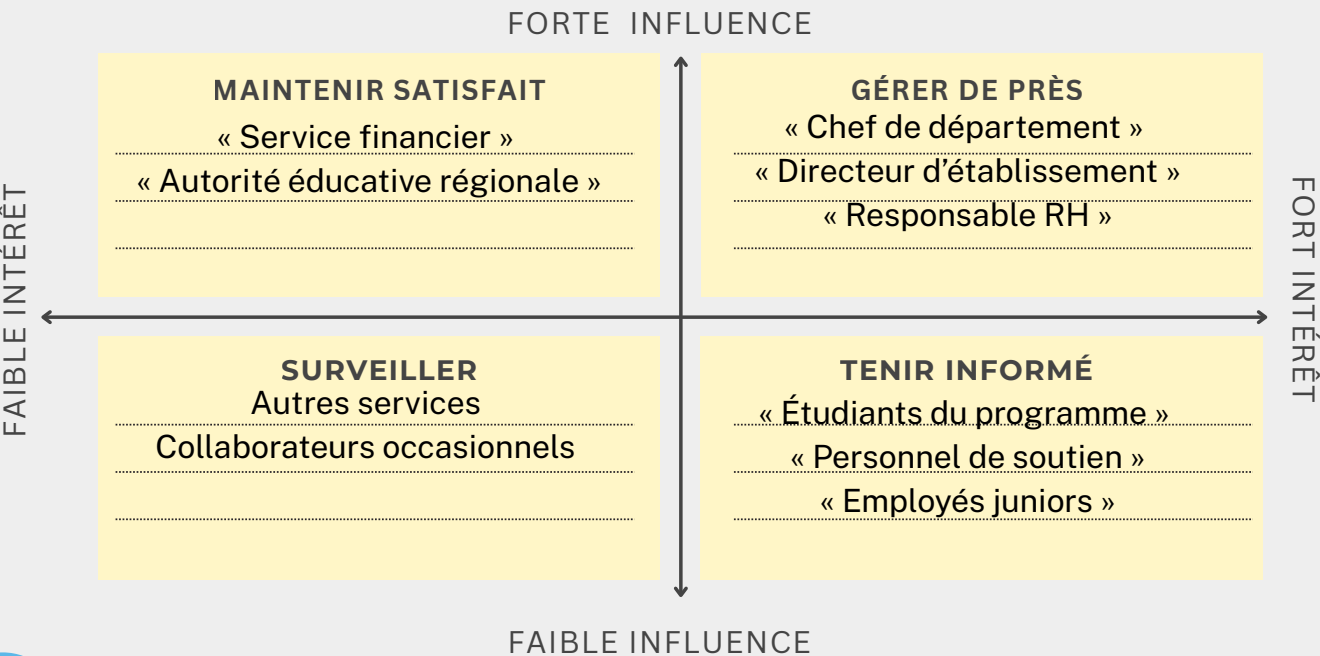
1 MON INITIATIVE DE CHANGEMENT

Décrivez brièvement le changement souhaité dans votre organisation :

Exemples :

- « Introduire des pratiques d’enseignement plus inclusives dans nos classes d’EFP. »
- « Créer un dispositif de soutien au bien-être du personnel. »
- « Améliorer la collaboration entre les services. »

2 MATRICE DES PARTIES PRENANTES



3 TABLEAU DÉTAILLÉ DES PARTIES PRENANTES

Nom / rôle de la partie prenante	Attitude ☐ Favorable ☐ Neutre ☐ Réticent(e)	Pourquoi ?	Comment vais-je les mobiliser ?
Apprenants	Favorable	Ils y voient des bénéfices positifs.	Recueillir leurs retours et les associer aux discussions.
Personnel d'encadrement	Neutre	Ils ne sont pas sûrs de l'impact.	Partager l'information et inviter à participer.
Certains responsables	Réticents	Ils s'inquiètent de la charge de travail ou du changement.	Communiquer les bénéfices et répondre aux inquiétudes.

Invitation à la réflexion : Qui est souvent oublié dans les processus de changement de votre organisation ? Que se passerait-il si ces personnes étaient incluses ?

Activité 3 : Co-création d'une feuille de route du changement — « De la vision aux premiers pas »

Objectifs d'apprentissage :

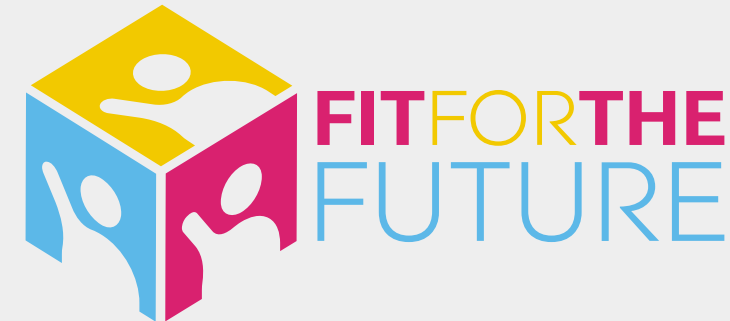
- Les participants s'exercent à traduire une vision du changement en actions concrètes et collaboratives.
- Les participants expérimentent le processus de co-création en travaillant ensemble à la conception d'un plan partagé.
- Les participants identifient les obstacles potentiels et les stratégies pour surmonter la résistance.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur présente le concept de feuille de route du changement : un outil de planification simple et participatif qui définit : (1) le changement souhaité, (2) la situation actuelle, (3) les étapes clés, (4) les personnes impliquées et (5) les premières actions concrètes. L'animateur souligne que la feuille de route est volontairement simple : l'objectif est de rendre le changement accessible et non insurmontable. Pour accompagner les groupes hétérogènes issus d'organisations et de milieux différents, l'animateur peut proposer quelques exemples de situations prédéfinies (par exemple, améliorer la communication inclusive, accroître la participation des apprenants, mettre en place des pratiques favorisant le bien-être du personnel ou renforcer la culture du feedback) afin que les groupes puissent rapidement choisir un scénario et se concentrer sur l'élaboration de la feuille de route. L'animateur peut également se référer à l'activité 2 et laisser chaque groupe choisir l'une des situations identifiées dans la cartographie des parties prenantes comme situation actuelle pour cet exercice. Vous trouverez le modèle et un exemple de feuille de route au paragraphe 6.3.	Séance plénière	Tableau de conférence ou tableau blanc, marqueurs, modèle de feuille de route du changement (voir 6.3)	5 minutes
Par groupes de 4 à 5, les participants choisissent un thème de changement commun pertinent pour leur contexte (par exemple, améliorer la communication inclusive au sein des équipes, instaurer des boucles de rétroaction régulières, mettre en place un processus de recrutement plus diversifié). Les groupes complètent collectivement une feuille de route du changement grand format sur une affiche ou un tableau de conférence, en remplissant chaque section	travail de groupe	Grandes feuilles de papier / de paperboard, marqueurs de couleur, modèle de feuille de route du changement (voir 6.3)	20 minutes



ensemble. L'animateur circule parmi les groupes et les accompagne selon leurs besoins.			
Chaque groupe présente sa feuille de route en 2 à 3 minutes, en se concentrant particulièrement sur : (a) la première étape concrète qu'ils entreprendraient, et (b) un obstacle qu'ils anticipent et la manière dont ils le surmonteraient.	Séance plénière	Affiches de feuille de route terminées	10 minutes
L'animateur propose une brève réflexion collective : « <i>Qu'est-ce qui a rendu la co-crédation de ce plan différente d'une planification individuelle ? Qu'en retiendriez-vous pour votre organisation ?</i> » L'animateur fait le lien avec les concepts clés du module : leadership participatif, préparation au changement et prise de décision collaborative.	Séance plénière	Aucun	5 minutes



Activité 3 FEUILLE DE ROUTE DU CHANGEMENT

1 NOTRE VISION DU CHANGEMENT - Quel changement voulons-nous créer ?

.....

.....

2 OÙ NOUS EN SOMMES

Quelle est la réalité actuelle ? Qu'est-ce qui fonctionne ou non ?

.....

.....

.....

.....

.....

3 ÉTAPES CLÉS

Que faut-il accomplir en chemin ?

Mois 1-3	Mois 3-6	Mois 6-12
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

.....

.....

.....

.....

.....

4 QUI EST IMPLIQUÉ ?

Personnes, équipes ou groupes clés :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5 NOTRE PREMIÈRE ÉTAPE CONCRÈTE - Quelle est LA première action ?

ACTION :

QUI EST RESPONSABLE ?

QUAND ?

6 OBSTACLE ANTICIPÉ

UN OBSTACLE ATTENDU

.....

COMMENT NOUS Y RÉPONDONS

.....

MODULE 6 | CO-CRÉER ET PILOTER LE CHANGEMENT TRANSFORMATIONNEL



Activité 3 FEUILLE DE ROUTE DU CHANGEMENT

1 NOTRE VISION DU CHANGEMENT - Quel changement voulons-nous créer ?

Créer une culture de communication plus inclusive et collaborative au sein de notre équipe.

2 OÙ NOUS EN SOMMES

Quelle est la réalité actuelle ? Qu’est-ce qui fonctionne ou non ?

*Les échanges passent surtout par les responsables.
Certains estiment que leurs idées ne sont pas entendues.
Les réunions sont régulières, mais la participation reste limitée.
Il existe un intérêt pour améliorer la coopération et l’inclusion.*

3 ÉTAPES CLÉS

Que faut-il accomplir en chemin ?

Mois 1–3
*Recueillir les retours du personnel via un court questionnaire.
Organiser une session d’échange en équipe.*

Mois 3–6
*Instaurer des réunions de retour régulières.
Élaborer des règles de communication partagées.*

Mois 6–12
*Faire le point et adapter les pratiques.
Accroître la participation du personnel aux décisions.*

4 QUI EST IMPLIQUÉ ?

Personnes, équipes ou groupes clés :

*Membres de l’équipe
Responsables
Personnel RH
Formateurs/animateur(rice)s
Apprenants ou usagers*

5 NOTRE PREMIÈRE ÉTAPE CONCRÈTE - Quelle est LA première action ?

ACTION : *Organiser une réunion d’équipe sur les enjeux et les idées de communication.*

QUI EST RESPONSABLE ? *Responsable d’équipe et référent RH*

QUAND ? *Dans le mois qui vient*

6 OBSTACLE ANTICIPÉ

UN OBSTACLE ATTENDU : *Certains n’oseront peut-être pas exprimer ouvertement leur avis.*

COMMENT NOUS Y RÉPONDONS : *Créer un cadre d’échange sûr et respectueux et proposer des retours anonymes.*

Activité 4 : Réflexion finale Mon engagement de changement

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 de synthèse finale et l'explique aux participants. Ces derniers réfléchissent individuellement au module et complètent la fiche en se concentrant sur les points suivants : <i>Quel a été mon principal enseignement aujourd'hui ? Quelle action concrète vais-je entreprendre pour contribuer au changement au sein de mon organisation ? Qui dois-je impliquer ?</i>	Travail individuel	Fiche de travail : Réflexion	10 minutes

RÉFLEXION



Nom :

Module :

- **À retenir**

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

- **Actions personnelles immédiates**

Quels changements concrets pouvez-vous engager dans vos comportements, votre état d'esprit ou vos façons 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 produire un impact durable ?

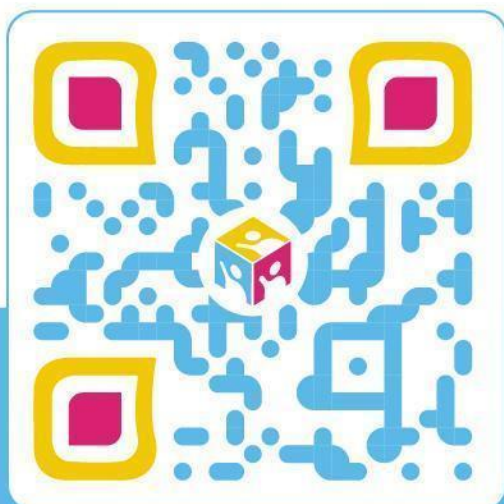


Co-funded by
the European Union



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.