



RETROUVER SA VRAIE NATURE : **VERS UN LEADERSHIP RÉGÉNÉRATIF**

— Ateliers et événements pour (r)éveiller le potentiel humain

Un collectif France-Québec de facilitatrices et facilitateurs

Marie-Pierre Clavette, Annick Davignon, André Fortin, Catherine Lemaître,
Olivier Lenoir, Luc Mory, Osons+

Idéation

André Fortin, Olivier Lenoir et Luc Mory

Recherche, rédaction, extraits poétiques et photos

André Fortin

Conception graphique

marlenemalenfant.ca

Pour nous joindre

En France :

Olivier Lenoir et Luc Mory, contact@laspiraledusens.com, 06 61 51 24 20

Osons+ : Simon Leurent et Laure-Hélène Landreau, contact@osons-plus.fr, 07 48 90 50 00

Au Québec :

Marie-Pierre Clavette, mpc@mpclavette.com, 514-210-0194

Annick Davignon, annickdavignon@gmail.com, 438-490-4965

André Fortin, innovaction@hotmail.com, 514-293-3994

Catherine Lemaître, catherine@lemaitrecoaching.com, 514-582-4546

Octobre 2026



HISTORIQUE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PROPOSITION

À la fin de l'année 2025, Olivier et Luc ont contacté André afin d'explorer des partenariats entre la France et le Québec. À ce moment, Olivier et Luc terminaient la rédaction de leur ouvrage *La spirale du sens*, tandis qu'André approfondissait ses recherches sur les méthodes régénératives et rédigeait un article consacré au leadership d'écosystème¹. De cette convergence d'intérêts est née l'idée de mener une expérimentation virtuelle réunissant une dizaine de personnes issues de différents horizons de la francophonie autour de la notion de « vraie nature ». Quatre rencontres se sont tenues au printemps 2026. Le bilan réalisé avec les personnes participantes a mis en lumière la puissance évocatrice de cette métaphore, de même que la profondeur et l'authenticité des échanges qu'elle avait suscités. Fort de ces apprentissages, le trio a choisi de poursuivre l'aventure en élargissant l'équipe à des personnes ayant vécu l'expérimentation ainsi qu'à de nouvelles collaborations venues de l'extérieur.

¹ https://creativite33.com/wp-content/uploads/2026/02/article_ecoleadership_final.pdf

CHANGER LES ORGANISATIONS EN COMMENÇANT PAR SOI

Nous vivons une période marquée par des défis humains, sociaux et écologiques d'une complexité croissante. La multiplication des crises accentue la pression, le stress et la détresse au travail, alors même que notre système nerveux n'est pas conçu pour être constamment exposé à de telles sollicitations. Dans ce contexte, les organisations sont appelées à opérer des changements profonds dans des délais de plus en plus courts. Or, une transformation durable ne peut se limiter à revoir les stratégies, les structures ou les modes de fonctionnement. Elle commence aussi par un changement intérieur : prendre le temps de se reconnecter à ce qui nous anime profondément, à nos ressources et à notre capacité d'agir. Cette reconnexion à soi constitue un levier essentiel pour renouveler les façons de travailler ensemble et restaurer la vitalité des équipes et des systèmes humains au travail.

Puisant dans le cercle de parole, l'éthique du dialogue, le codéveloppement, la pensée systémique, la Théorie U, la cocréation et les visions du monde des Premières Nations, notre collectif de facilitatrices et facilitateurs vous invite à un parcours d'exploration autour du thème **retrouver sa vraie nature**. À travers des activités créatives, réflexives et expérientielles, les personnes participantes sont invitées à ralentir, à questionner leurs façons d'être et d'agir, et à partager leurs perspectives dans un espace sécurisant propice à l'écoute et à l'émergence d'une intelligence collective.

Le parcours offert s'articule autour de six métaphores du vivant :

1. **se reconnecter à la source**
2. **approfondir ses racines**
3. **prendre soin du sol**
4. **récolter les fruits**
5. **faire germer les semences**
6. **accueillir les saisons**

Ces métaphores offrent un langage simple et évocateur pour élargir notre regard sur les réalités individuelles et collectives. Comme le souligne Paul Boulanger, « les métaphores et les analogies permettent d'élaborer de nouvelles associations d'idées et de se distancier des représentations antérieures sclérosantes. Ce faisant, elles provoquent un décentrage qui génère une remise en cause rapide des modèles précédents et facilite par conséquent les changements. » Conçu sur mesure en fonction des besoins de l'organisation, des objectifs poursuivis et du temps disponible, les activités visent à favoriser le développement d'un leadership plus conscient et régénératif.

« La transition intérieure doit sans cesse être articulée avec la transition extérieure. La première est le ferment de la seconde qui en est l'incarnation. Autrement dit, si rien ne change au-dedans de l'être humain et des collectifs, rien ne sera jamais vraiment changé au-dehors. Et ce qui change à l'extérieur rend possibles de nouveaux changements à l'intérieur. »

Egger, Grosjean et Wattelet

LES SIX AXES POUR RETROUVER SA VRAIE NATURE

Retrouver sa vraie nature est un chemin de transformation qui invite à renouer avec ce qui est vivant en soi afin de contribuer à la robustesse des organisations, des communautés et de la société.



LA SOURCE

représente ce qui nous anime profondément : notre élan de vie et notre raison d'être. C'est de cette source intérieure que naissent la créativité, l'engagement et la capacité à contribuer avec sens.



LES RACINES

symbolisent notre histoire, nos valeurs, nos expériences et les ressources qui nous habitent. Elles nous procurent l'ancrage nécessaire pour grandir, traverser les défis et agir avec confiance.



LE SOL

fait référence au terreau qui soutient notre développement. Il évoque la qualité des relations, de la culture et des environnements favorisant la croissance et l'épanouissement des personnes et des collectivités.



LES FRUITS

sont l'expression concrète de notre véritable nature. Ils reflètent notre contribution, l'impact de nos actions et la valeur que nous créons pour les autres et pour le bien commun.



LES SEMENCES

représentent ce que nous transmettons à travers nos gestes, nos décisions et nos engagements. Elles nous invitent à cultiver un héritage porteur d'avenir et à agir avec une vision à long terme.



LES SAISONS

rappellent que toute transformation suit un rythme naturel. Accueillir les cycles de croissance, de transition et de renouveau permet d'aborder le changement avec davantage de sagesse, de patience et de sérénité.

« Quand les collaborateurs ne savent plus pourquoi ils travaillent au-delà du salaire, c'est que le sol de votre écosystème est épuisé. Les nutriments du sens (impact, contribution, appartenance) ont disparu. » **Chaminade**

Ensemble, ces six axes offrent une vision intégrée du développement humain et organisationnel. Ils nous invitent à cultiver notre intériorité, à être pleinement nous-même, à renforcer nos liens avec les autres et à contribuer à des milieux de vie et à des systèmes plus résilients.

AXE	QUESTION FONDAMENTALE	INTENTION
 LA SOURCE	<i>Qu'est-ce qui m'anime profondément ?</i>	Retrouver le sens et l'élan vital
 LES RACINES	<i>Qu'est-ce qui me constitue et me soutient ?</i>	Développer l'ancrage et la conscience de soi
 LE SOL	<i>Dans quelles conditions puis-je m'épanouir ?</i>	Créer un environnement fertile et vivant
 LES FRUITS	<i>Comment ma véritable nature se manifeste-t-elle dans le monde ?</i>	Contribuer et générer un impact positif
 LES SEMENCES	<i>Que suis-je en train de transmettre et de faire émerger ?</i>	Assurer la continuité et la régénération du système
 LES SAISONS	<i>Quel cycle suis-je en train de traverser ?</i>	Accueillir et accompagner les processus de transformation



LE LEADERSHIP RÉGÉNÉRATIF

Le leadership régénératif est une manière de diriger qui vise à créer les conditions permettant aux personnes, aux équipes et aux organisations de se développer, de se renouveler et de retrouver leur vitalité.

Il invite à transformer notre regard sur le rôle du leader et sur la manière de faire évoluer les organisations, en passant d'une vision mécanique et linéaire de la gestion à une approche systémique et inspirée du vivant. Le leadership régénératif cherche à préserver ce qui existe mais aussi à créer les conditions permettant de faire émerger de nouvelles possibilités. Il s'appuie sur six grands principes :

1

Prendre soin des personnes et des relations en créant les conditions favorables à l'engagement, à la confiance et à la qualité des liens.

2

Cultiver l'intelligence collective en partageant le pouvoir, en stimulant le dialogue et en accueillant les différentes perspectives autour d'une problématique.

3

Favoriser l'autonomie, la créativité et la capacité d'agir des membres de l'équipe en leur donnant l'espace et les moyens nécessaires pour apporter leur pleine contribution.

4

Apprendre et s'adapter continuellement en considérant les expériences, les erreurs et les changements comme des occasions d'amélioration.

5

Reconnaître les interdépendances entre les personnes, l'organisation et son environnement, et tenir compte des effets de nos décisions sur l'ensemble du système.

6

Accepter les cycles en accueillant les différentes phases qui rythment naturellement la vie d'une organisation : croissance, transformation, ralentissement, repos et renouvellement.

« La tendance à la compétition témoigne d'un niveau immature de développement biologique, qu'on observe lorsqu'une espèce relativement nouvelle s'efforce de s'installer avant d'apprendre à former des alliances collaboratives. La meilleure assurance-vie pour n'importe quelle espèce d'un écosystème est de contribuer à maintenir la vie des autres espèces — leçon que nous, les humains, commençons seulement à apprendre. »

Elisabet Sahtouris, biologiste de l'évolution

RETROUVER SA VRAIE NATURE : POUR QUI ET COMMENT ?

Les activités s'adressent à des équipes de gestionnaires, d'employés ou réunissant différents profils, ainsi qu'à des collectifs et des regroupements de partenaires.

Les expériences en cocréation montrent que la diversité des personnes participantes favorise l'émergence d'une pluralité de points de vue, enrichit les réflexions et stimule l'intelligence collective. Toutefois, il peut être tout aussi pertinent de réunir une équipe de proches collaborateurs et collaboratrices lorsque l'objectif est de renforcer la cohésion, d'approfondir les relations ou de soutenir une transformation au sein d'un même groupe de travail.

Afin de préserver un climat de confiance, de favoriser des échanges riches et authentiques et de créer un espace suffisamment intime pour soutenir les cheminements personnels et collectifs, nous privilégions les petits groupes. Pour des groupes plus nombreux, il est également possible de travailler en sous-groupes, avec plusieurs facilitatrices et facilitateurs, afin de maintenir la qualité des échanges et de l'accompagnement. Le cadre de participation est posé dès le départ : écoute sans jugement, respect des différences, règles de confidentialité et liberté de choisir ce que l'on souhaite partager. Lorsque le groupe réunit des collègues ou différents niveaux hiérarchiques, les modalités sont adaptées pour favoriser une parole libre. Les éventuelles restitutions à l'organisation sont convenues en amont et préservent les confidences individuelles.

Comme mentionné précédemment, le parcours est structuré autour de six axes complémentaires et est entièrement conçu sur mesure en fonction des besoins de l'organisation. Chaque axe peut être traité au cours



Sauter la clôture

Défricher l'inconnu à
coup de pic et de pelle

Pelleter l'humus des
savoirs dans le chariot

d'une séance d'environ deux heures trente. Pour une organisation qui dispose d'une seule journée, nous recommandons d'aborder deux axes : la source, qui constitue le point de départ de l'expérience et pose les fondements de la démarche, ainsi qu'un second axe choisi en fonction des objectifs ciblés. Sur deux journées, il est généralement possible d'explorer jusqu'à quatre des six axes. Nous recommandons de les tenir consécutivement, idéalement dans un lieu à l'extérieur de l'organisation, et, si possible, en pleine nature. Une formule plus longue sous forme de cohorte (par exemple une rencontre par mois pendant six mois) offre quant à elle la possibilité de vivre l'ensemble de la démarche, tout en s'inscrivant dans une logique de cycles et de saisons.

Ces formats favorisent une immersion progressive, renforcent la dynamique de groupe et créent les conditions propices à une véritable prise de recul par rapport au quotidien. Ils facilitent l'intégration des apprentissages et l'émergence de nouvelles perspectives. Tout au long du parcours, chaque personne est ainsi invitée à identifier une situation qu'elle souhaite faire évoluer, à relier les explorations à son vécu et à mettre en pratique les prises de conscience réalisées. Un bilan permet de revenir sur les actions expérimentées, les changements observés et les difficultés qui demeurent. Il distingue ce qui relève de l'initiative personnelle et ce qui appelle une évolution collective. Les personnes participantes et l'organisation peuvent ainsi définir les suites utiles à donner à la démarche.

La conception de chaque expérience se fait par une rencontre de codesign en amont avec quelques responsables et tient compte du nombre de

personnes, de leur contexte ainsi que des intentions de l'organisation. Elle repose sur une alternance de méthodes favorisant à la fois la réflexion individuelle, les échanges collectifs, l'expérimentation et la créativité. Selon les objectifs visés, le parcours peut intégrer des discussions en grand groupe ou en sous-groupes, des marches réflexives en dyades, des ateliers de création faisant appel à la poésie, aux arts visuels, au mouvement ou à la musique, ainsi que des rituels structurés qui ponctuent les différentes étapes du cheminement. Cette diversité de moyens permet de mobiliser autant la tête que le cœur et le corps, favorisant ainsi une expérience profondément engageante et porteuse de sens. Enfin, pour les organisations qui souhaitent mieux comprendre cette approche avant de s'y engager, il est possible d'organiser une conférence d'introduction ou un atelier découverte permettant d'en expérimenter les principaux fondements.



LE COLLECTIF DE FACILITATRICES ET FACILITATEURS

MARIE-PIERRE CLAVETTE accompagne des individus et des collectifs qui veulent changer le monde pour le mieux. Coach professionnelle, elle enseigne aussi depuis une dizaine d'années la mobilisation des communautés et l'innovation sociale. Sa maîtrise en environnement et développement durable l'a menée à approfondir l'éthique et la gouvernance collective. Facilitatrice de terrain, elle accompagne des groupes partout au Québec dans leurs démarches stratégiques et leurs processus de participation citoyenne.

ANNICK DAVIGNON est chargée de cours au Département des sciences humaines appliquées de l'Université Concordia. Elle s'intéresse à la durabilité et à la régénération des organisations en s'inspirant du vivant. Ses expériences en intervention dans les systèmes humains, en Travail qui Relie, en *Art of Hosting* et en clown relationnel nourrissent une approche ludique, sensible et participative. Elle crée des espaces de rencontre qui favorisent l'exploration et où les rituels agissent comme outils de connexion et de création de sens.

ANDRÉ FORTIN est consultant en processus d'innovation et de transition. Depuis 35 ans, il accompagne les organisations souhaitant renouveler leurs façons de collaborer et d'agir. Psychosociologue, titulaire d'une maîtrise en communication spécialisée sur le changement et accrédité en coaching de leadership par *The Eco-leadership Institute*, il a animé des centaines de formations et d'ateliers créatifs, conçu des stratégies éducatives et coordonné plusieurs démarches de participation citoyenne. Il est également auteur de deux guides pratiques sur l'impact et la cocréation.

CATHERINE LEMAÎTRE a œuvré pendant 21 ans en ressources humaines, en amélioration des processus et en formation en grande entreprise. En 2016, elle fonde Lemaître Coaching pour accompagner des directions et des équipes à conjuguer leur mission avec une performance plus humaine et durable. Son approche relie le sens, la cohérence intérieure du leader, la qualité des relations et la capacité d'agir avec clarté. Catherine y intègre la nature comme espace de recul, de réflexion et de résolution de problèmes.

OLIVIER LENOIR a une expérience de 25 années au service du sens, de l'engagement et de l'action collective. Diplômé de l'ESSEC, il a contribué à l'émergence du Service civique, cofondé l'incubateur Esplanade à Montréal et Osons Ici et Maintenant, qui a accompagné 12 000 jeunes. Président d'Osons Ici et maintenant et d'Osons+, il est également administrateur de la Fondation Pierre Bellon. Il accompagne aujourd'hui des dirigeants et des organisations sur les questions de sens, de dialogue et de transmission.

LUC MORY détient 35 années d'expérience, dont 15 à titre de président-directeur général. Il a dirigé l'entreprise NAF NAF et accompagné des organisations confrontées à des enjeux de restructuration, de croissance et de transformation au sein de groupes internationaux. Ses années vécues en Asie ont enrichi sa compréhension de la dimension intérieure du leadership. Il relie aujourd'hui l'état intérieur, la qualité des relations et la performance organisationnelle.

OSONS+ est une entreprise innovante française qui accompagne les organisations dans leurs transformations en travaillant ce qui se joue sous la surface : postures, croyances, dynamiques relationnelles, compétences, valeurs, culture. L'ambition : les rendre plus robustes et vivantes, capables d'évoluer et d'oser ouvrir des possibles dans des environnements complexes et fluctuants. L'approche d'Osons+ est expérientielle, systémique et holistique; à la croisée du conseil, de la facilitation, du coaching et de la formation, et les interventions prennent des formes variées et toujours sur mesure.

DOUZE RÉFÉRENCES INSPIRANTES

Notre approche s'appuie sur différents courants de pensée et sur les travaux de personnes qui ont exploré les liens entre les principes du vivant, le leadership et le changement. Voici douze références récentes pour approfondir cette réflexion.

- BOULANGER, Paul. *Biomimétisme et stratégies d'entreprise. 9 principes pour réconcilier l'économie et le vivant*, 2024, Rue de l'échiquier.
- CHAMINADE, Benjamin. *Guide du management régénératif. Les nouvelles règles du management pour des équipes engagées et durables*, 2026, GERESO Éditions.
- EGGER, Michel Maxime, Tylie GROSJEAN et Elie WATTELET. *Reliance. Manuel de transformation intérieure*, 2023, Actes Sud.
- FORTIN, André et Franck LOUESDON. *Se développer en rhizomes. Guide pratique sur la cocréation*, 2021.²
- HAGGARD, Ben et Pamela MANG. *Régénérer. Principes fondateurs et pratiques inspirantes pour les entreprises et les territoires*, 2024, Rue de l'échiquier.
- HAMANT, Olivier, Olivier CHARBONNIER et Sandra ENLART. *L'entreprise robuste. Pour une alternative à la performance*, 2025, Odile Jacob.
- HUTCHINS, Giles. *Leading by Nature. The Process of Becoming a Regenerative Leader*, 2022, Wordzworth.
- KAHANE, Adam. *Everyday Habits for Transforming Systems. The Catalytic Power of Radical Engagement*, 2025, Berrett Koehler.
- LENOIR, Olivier et Luc MORY. *La spirale du sens. Retrouver de l'énergie et du sens en 7 étapes*, 2026, Éditions Cristel.
- O'KEEFFE, Andrew. *First Leaders. Leadership Principles of First Nation Societies for the Modern Leader*, 2023, Roundtable Press.
- SCHARMER, Otto et Katrin KAUFER. *Presencing. 7 Practices for Transforming Self, Society, and Business*, 2025, Berrett Koehler.
- TOPA, Wahinkpe et Darcia NARVAEZ. *Restoring the Kinship Worldview. Indigenous Voices Introduce 28 Precepts for Rebalancing Life on Planet Earth*, 2022, North Atlantic Books.

² https://creativite33.com/wp-content/uploads/2022/04/guide_pratique_sur_la_cocreation.pdf



20 MOYENS POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE D'INNOVATION RÉGÉNÉRATIVE

L'innovation régénérative vise à créer les conditions permettant au vivant (personnes, équipes, organisations, communautés et écosystèmes) de se renouveler et de déployer son potentiel. Elle nous invite à repenser nos façons de faire : passer de la recherche constante de solutions, d'optimisation et de contrôle à une culture qui accorde aussi de la place à l'écoute, aux relations, à l'expérimentation et à l'apprentissage. Voici 20 moyens d'incarner cette approche au sein de votre organisation.

S'ANCER

- 1 **Écouter avant d'agir.** Prenez le temps d'observer ce qui est là, de percevoir les signaux faibles et de discerner ce qui cherche à prendre forme.
- 2 **Cultiver la curiosité et l'ouverture.** Restez attentif à ce qui surprend, questionne et déplace les certitudes afin de découvrir d'autres perspectives.
- 3 **Faire place au silence, au recul et aux cycles naturels.** Créez des espaces et des rythmes qui permettent de ralentir, de cultiver de nouvelles manières de penser et de respecter les cycles du vivant et la saisonnalité.
- 4 **Questionner les évidences.** Osez regarder autrement les habitudes, les croyances et les modèles qui structurent vos façons d'agir. Interrogez l'impact actuel et futur de votre organisation.
- 5 **Nourrir la confiance.** Favorisez un climat où chaque personne peut prendre la parole, exprimer ses intuitions et proposer des idées moins conventionnelles.

ENRACINER

- 6 **Partir du réel et du vivant.** Observez les situations vécues, les besoins et les aspirations avant d'imaginer des solutions. Intégrez le vivant, les écosystèmes et les limites planétaires dans vos décisions, au-delà des seuls intérêts humains ou financiers.
- 7 **Reconnaître et valoriser la diversité.** Accueillez la diversité des points de vue, des expériences, des sensibilités et des expertises comme une richesse collective, en misant sur la complémentarité des profils.
- 8 **Croiser les savoirs et les perspectives.** Mettez en dialogue les savoirs scientifiques, professionnels, expérientiels, citoyens, intuitifs et autochtones. Tissez des partenariats intersectoriels pour enrichir les regards et les solutions.
- 9 **S'inspirer du vivant.** Observez la nature et ses principes (diversité, interdépendance, adaptation, coopération, cycles...) pour renouveler vos façons de faire et concevoir des produits, des services et des processus inspirés du biomimétisme.
- 10 **Relier plutôt que cloisonner.** Créez des ponts entre les personnes, les équipes, les disciplines et les milieux afin de renforcer les liens et la vitalité de votre écosystème.

FAIRE GERMER

- 11 **Ouvrir des espaces d'imagination et de cocréation.** Accordez du temps pour rêver, imaginer et concevoir ensemble des alternatives et de nouveaux horizons.
- 12 **Générer des possibilités à partir des problèmes.** Changez de regard : derrière chaque tension ou difficulté peut se révéler une occasion de transformation.
- 13 **Donner le droit d'essayer.** Encouragez les initiatives et l'expérimentation sans exiger la certitude avant d'agir. Accueillez les erreurs comme des occasions d'amélioration.
- 14 **Donner forme aux idées.** Passez rapidement de l'intuition à l'expérimentation en prototypant et en avançant par petits pas significatifs.
- 15 **Apprendre en chemin.** Observez, écoutez, ajustez et recommencez. Laissez les solutions se préciser progressivement au fil de l'expérience.

RÉGÉNÉRER

- 16 **Donner de l'autonomie d'action.** Offrez aux personnes et aux équipes la liberté nécessaire pour prendre des initiatives, expérimenter et contribuer pleinement à la transformation.
- 17 **Créer les conditions de la régénération.** Accordez du temps, des ressources et de l'attention à ce qui permet aux personnes et aux collectifs de se réinventer. Adoptez un style de management fondé sur le soin et le bien-être.
- 18 **Faire circuler les apprentissages.** Partagez les découvertes, les expériences et les savoirs afin qu'ils puissent nourrir l'ensemble du système.
- 19 **Célébrer les transformations et les victoires régénératrices.** Mettez en lumière les avancées et les initiatives qui ouvrent de nouvelles avenues. Valorisez les projets dont les retombées positives et mesurables contribuent à la régénération du vivant et du tissu social.
- 20 **Faire de l'innovation une capacité collective.** Donnez à chaque personne la possibilité de contribuer activement à l'évolution de l'organisation et de son écosystème.

