LA FRESQUE
DES ÉQUIPES ROBUSTES

Comprendre ce qui nous fragilise
pour bâtir un collectif solide et vivant



UN ATELIER COLLABORATIF
EN **52** CARTES

COMPRENDRE • RELIER • IMAGINER • AGIR

Cohortation © 2026 by Caroline Poiret Domanine is licensed under CC BY-SA 4.0

Le lot

1

PRINCIPE

Chaque équipe reçoit un lot complet, présenté dans son ordre. Toutes les cartes doivent être utilisées.

DES FONCTIONS À DÉCOUVRIR

Une carte peut jouer le rôle de départ, de mécanisme, d'effet, de fracture, de palier ou d'arrivée. Ces fonctions ne sont pas indiquées : à vous de les repérer.

L'ordre du lot est un point de départ, pas la solution de la fresque.

Organiser le système

2

PRINCIPE

Lisez toutes les cartes à voix haute, puis positionnez-les les unes par rapport aux autres.

QUESTIONS POUR CONSTRUIRE

- Qu'est-ce qui provoque quoi ?
- Qu'est-ce qui renforce ou affaiblit un phénomène ?
- Où voyez-vous une boucle, une tension ou une bifurcation ?
- Quelle place chaque carte occupe-t-elle dans votre système ?

Il n'existe pas une organisation unique. Chaque placement doit pouvoir être expliqué au groupe.

Tracer et noter

3

PRINCIPE

Dessinez et prenez des notes directement sur la grande feuille placée sous les cartes.

RENDEZ LES LIENS VISIBLES

- Tracez les flèches, les boucles, les oppositions et les bifurcations.
- Notez les exemples, les questions, les désaccords et les liens incertains.
- Une carte peut être reliée à plusieurs autres cartes.
- Préparez-vous à expliquer vos choix et vos hésitations au groupe.

Les désaccords peuvent rester visibles : ils font partie de la compréhension collective.

Temps et discussion

4

PRINCIPE

4 sessions collectives de 1 h

Une session par lot

RYTHME D'UNE SESSION

10 min	30 min	20 min
Découvrir et lire	Positionner, relier, dessiner et annoter	Discuter et mettre en commun

À LA FIN DE CHAQUE SESSION — DISCUSSION

Chaque équipe présente son organisation, un lien important ou surprenant et un lien resté en discussion.

À la fin de la quatrième session, donnez un titre à votre fresque.

PARTIE 1

01

Quand les repères bougent

incertitude • instabilité • adaptation

CARTES 01 À 13

Naviguer les vents contraires



Les repères se brouillent

Les repères qui semblaient stables deviennent moins prévisibles. L'avenir ressemble de moins en moins au passé.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

01

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Les repères se brouillent

Les sociétés occidentales se sont longtemps appuyées sur une croissance forte, des équilibres géopolitiques familiers et une certaine stabilité climatique.

Le ralentissement économique, le retour des tensions de puissance, l'accélération technologique et la multiplication des désordres climatiques fragilisent désormais ces repères.

C'est le territoire qui est en train de changer, il nous faut de nouvelles cartes, des grilles de lecture flexibles pour observer les changements en cours et s'adapter à une nouvelle norme desordonnée.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quels repères professionnels sont aujourd'hui moins stables qu'il y a cinq ans ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

01

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT



Plusieurs crises, un seul paysage

Les crises ne s'additionnent pas seulement : elles interagissent, l'une étant la cause ou un terrain propice pour l'autre. Tout est connecté, les impacts sont en chaines.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

02

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Plusieurs crises, un seul paysage

Une crise énergétique modifie l'économie, qui transforme les choix politiques, qui influencent à leur tour la cohésion sociale et les capacités d'investissement. Chaque événement agit sur les autres. Cette systémique rend les causes moins visibles, les conséquences moins prévisibles et les réponses isolées insuffisantes.

Lorsque les conditions changent, les groupes humains se mobilisent pour multiplier les points de vues et les informations partagées.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle crise extérieure produit aujourd'hui le plus d'effets directs sur votre activité ?

Fresque des équipes robustes • Naviguer les vents contraires

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

02



Les limites humaines

Le cerveau humain est remarquable pour les menaces proches et l'efficience en milieu stable. Il n'est pas doué pour la menace lointaine car il privilégie par nature l'efficience immédiate.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Les limites humaines

Notre système d'alarme réagit facilement à un danger proche, identifiable et immédiat (Gouvernance reptilienne). Notre fonctionnement est optimal en milieu connu (Gouvernance gregaire et émotionnelle).

Ces gouvernances sont economes et répondent à l'instinct de survie ainsi qu'aux necessités de groupes et de systémes humains stables.

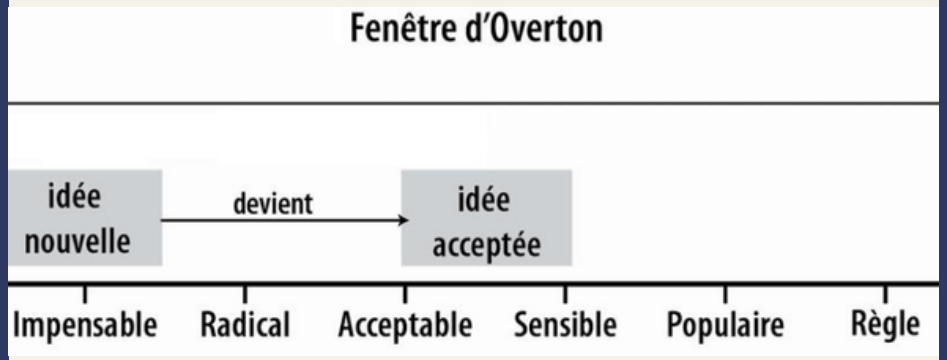
Le changement climatique, la fragilité économique ou les transformations technologiques n'ont ni lieu unique, ni début , ni destination. L'individu se heurte rapidement à ses limites de pouvoir.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle menace vous paraît réelle mais reste difficile à traduire en action concrète ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT



L'anormal devient ordinaire

A mesure que les idées et les pratiques circulent, la frontière entre l'impensable, l'acceptable et le normal se déplace.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

L'anormal devient ordinaire

La fenêtre d'Overton décrit l'espace des idées qu'un groupe considère comme discutables ou acceptables à un moment donné. Une idée marginale peut devenir familière, puis recevable, à force d'être nommée, débattue ou expérimentée.

Ce mécanisme n'indique pas si le déplacement est souhaitable ou non.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle pratique autrefois inhabituelle est devenue normale dans votre organisation ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Le culte de la performance

L’optimisation améliore les résultats dans un monde stable,
mais elle retire les marges nécessaires lorsque survient l’imprévu.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Le culte de la performance

Réduire les délais, remplir les agendas, supprimer les redondances et mobiliser toutes les ressources est une habitude en milieu previsible. Pourtant, une organisation utilisée à pleine capacité ne dispose plus de jeu pour absorber une absence, un incident ou un changement de priorité.

La performance ne se prépare pas à l’imprevu.

La performance maximale d’aujourd’hui peut ainsi fabriquer la fragilité de demain.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle marge votre équipe a-t-elle supprimée au nom de l’efficacité ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT



L’attention sous occupation

Notifications, réunions et sollicitations fragmentent l’attention avant même que le travail de fond puisse commencer.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

L’attention sous occupation

La charge ne se mesure pas uniquement en heures. Chaque interruption impose de quitter un sujet, d’entrer dans un autre puis de reconstruire le fil de la tâche initiale.

À force de changements de contexte, l’équipe peut répondre à de nombreuses demandes sans avoir le sentiment d’avancer sur l’essentiel.

Les pensées sont interrompues et n’ont pas le temps necessaire pour se decanter et produire des alternatives cognitives.

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu’est-ce qui fragmente le plus l’attention dans votre mode de fonctionnement ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



La bande passante se rétrécit

La fatigue et la surcharge réduisent la concentration, le discernement, la créativité et la patience relationnelle.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

La bande passante se rétrécit

Lorsque l'attention est saturée, chacun traite plus difficilement les informations contradictoires, anticipe moins les conséquences et supporte moins bien les imprévus. Les erreurs augmentent, les décisions se simplifient et les tensions deviennent plus rapides.

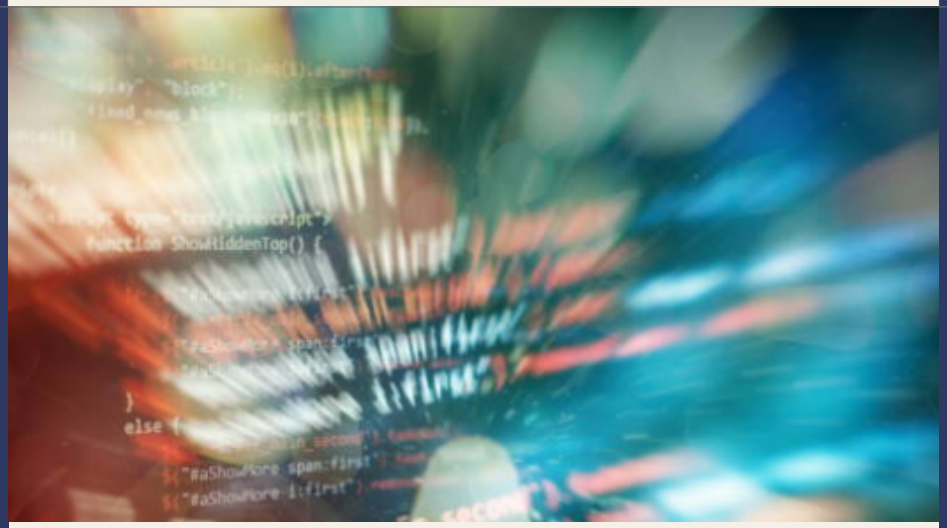
La capacité à observer, à se maintenir et à penser se fragmente.
Par economie, les collectifs continuent donc d'adopter les comportements automatiques habituels.

QUESTION POUR LE GROUPE

Et vous ? Comment gérez-vous le multitâche ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT



Du brouillard ajouté au brouillard

À l'incertitude du monde peut s'ajouter celle que l'organisation produit elle-même.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Du brouillard ajouté au brouillard

Priorités contradictoires, arbitrages opaques, responsabilités floues, changements inexpliqués et demandes empilées fabriquent une incertitude évitable.

Le collectif consomme alors une partie de son énergie à deviner les règles du jeu.

L'organisation ne peut pas supprimer les vents contraires et la transformation du territoire, mais elle peut éviter d'ajouter son propre brouillard.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle incertitude de votre équipe vient de l'organisation elle-même ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Le contrat implicite se fissure

Lorsque les efforts, les contraintes et la transparence sont inégalement répartis, la règle perd sa légitimité.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Le contrat implicite se fissure

La relation de travail, au-delà du contrat écrit repose sur un échange et un narratif social : liberté et engagement contre sécurité. L'individu vend son temps et ses pensées à une organisation pour en obtenir de la sécurité, son moyen de subsistance et construction identitaire.

C'est un narratif basé sur la confiance mais lorsque la defiance systémique s'installe (politique, économique, sociale), la confiance envers l'organisation peut aussi s'éroder par effet d'assimilation des pratiques hiérarchiques.

Dans un climat général qui se deteriore, la transparence du cadre de l'organisation devient essentielle pour restaurer la confiance impactée: cadre clair, sécurité psychologique, transparence des arbitrages structurent le contrat implicite.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle promesse implicite relie votre équipe à l'organisation ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT



Le choix de l'autorité

Une autorité peut être legitime ou imposée.
Les moyens necessaires pour la maintenir sont opposés.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Le choix de l'autorité

Dans un climat de confiance deteriorée, rétablir le calme et la stabilité relationnelle peut passer par deux voies:

- La soumission du collectif par exercice de cohersition ou de recompense.
- La delegation volontaire d'un collectif vers une forme d'autorité légitime.

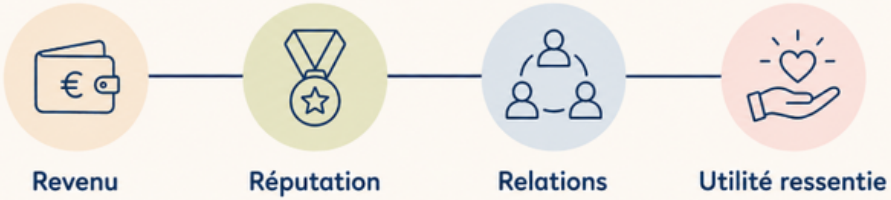
Elles impliquent des maniéres de concevoir le monde différentes, des narratifs et des comportements opposés.

Ces deux volontés cohéxistent dans chaque société et dans chaque individu.

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu'est-ce qui rend une autorité légitime à vos yeux dans une organisation?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



L’organisation, un lieu à forts enjeux

Le travail et l’engagement collectif touchent simultanément aux ressources, à l’identité, aux relations et à la place sociale.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

L’organisation, un lieu à forts enjeux

Une organisation n’est pas un groupe dont on se retire sans conséquence. Le revenu, la réputation, les relations, l’utilité ressentie et parfois une part de l’identité dépendent de ce qui s’y joue.

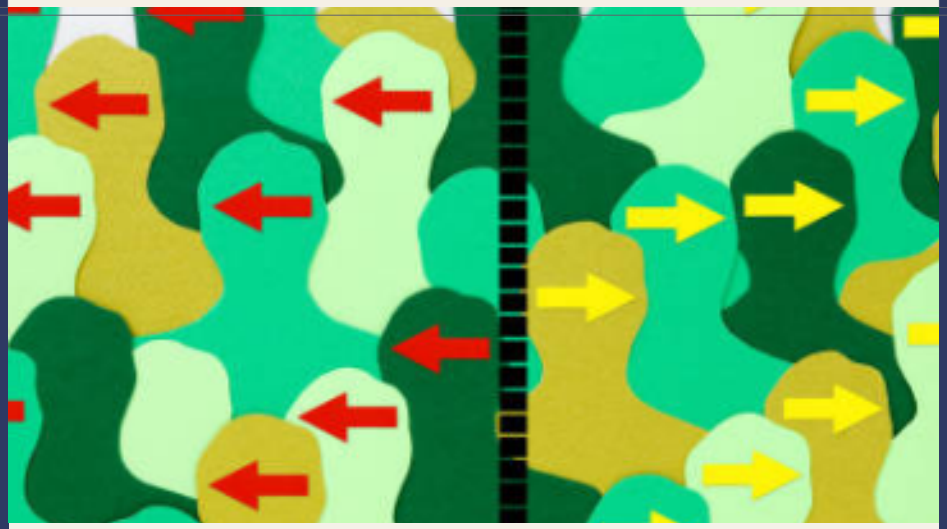
Une décision professionnelle peut donc être vécue comme une simple évolution du travail par l’un et comme une menace profonde par l’autre.

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu’est-ce que les membres de votre équipe risquent réellement de perdre lorsque l’organisation s’adapte ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT



La polarisation

Les divergences se transforment en camps, puis les positions deviennent des signes d’appartenance.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

La polarisation

La polarisation, c’est l’emergence de groupes dont les réalités divergent profondément, au point de perdre un référentiel commun.
Chaque groupe développe ses récits, ses menaces et ses loyautés. C’est une énergie grégaire,

La nuance peut être vécu comme une trahison et la recherche du dialogue inter-groupes devient plus difficile.

Ces frontières sociales et culturelles ne s’arrêtent pas aux portes des organisations, elles imprégnent le réel de chaque membre de la société.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle polarisation de société retrouvez-vous dans votre organisation?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Le monde entre dans l’équipe

Les personnes ne déposent pas au vestiaire les inquiétudes,
les tensions et les incertitudes de leur époque.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

1 - QUAND LES REPÈRES BOUGENT

Le monde entre dans l’équipe

Les réactions observées au travail ne peuvent être séparées du contexte dans lequel elles apparaissent.

Le monde entre dans les corps par la fatigue, dans les décisions par la difficulté à se projeter et dans les relations par la méfiance. Ces tensions existent par ailleurs, elles font partie de notre réel partagé.

Le manager n’a pas vocation à les résoudre, mais il influence la manière dont elles seront accueillies, amplifiées ou transformées dans l’organisation.

QUESTION POUR LE GROUPE

A cet instant , que ramenez-vous du monde exterieur dans le groupe ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

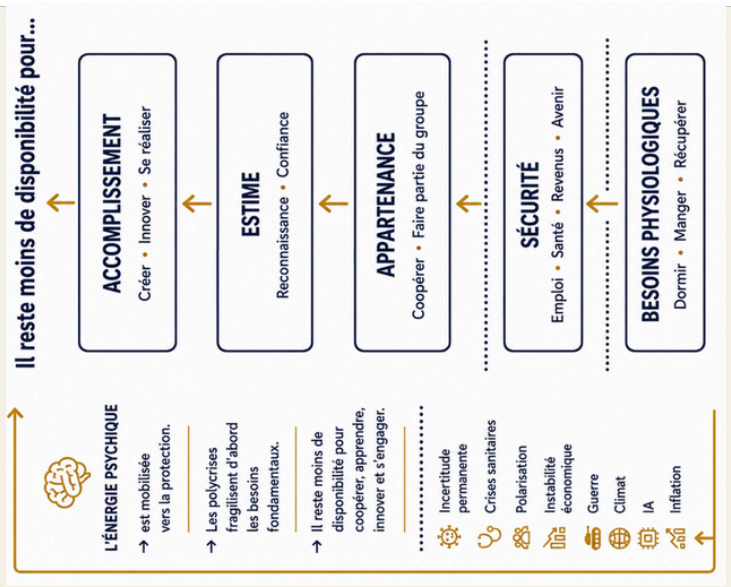
PARTIE 2

02

Sous pression, nos automatismes

stress • réflexes • biais

CARTES 14 À 26



Un besoin de sécurité

L'être humain est faible physiquement mais il a une grande imagination
et il sait créer des liens sociaux: la securité est la fonction premiére du groupe

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Un besoin de sécurité

Le besoin de sécurité ne concerne pas uniquement l'intégrité physique et immédiate, il englobe la capacité prochaine à repondre à ses besoins (stabilité du cadre, prévisibilité des règles, reconnaissance identitaire), et à concerver sa place dans le collectif.

Selon la grille de lecture Neurocognitive, nous possédons quatre gouvernances interconnectées: les gouvernances instinctive (réactions de stress) , grégaire (la place dans le groupe), emotionnelle (motivation et resistance), préfrontale (adaptative).

QUESTION POUR LE GROUPE

Dans votre organisation, quelle sont les régles implicites pour faire partie du groupe ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Gouvernance instinctive

(reptilienne)

Veille avant tout à la survie. Elle détecte les menaces et déclenche des réactions immédiates de fuite, de lutte ou de sidération. Sa logique est simple : protéger rapidement, sans chercher la nuance.

L'alarme instinctive

Le territoire reptilien est aussi la base sur laquelle l'individu se construit.
Il intervient dans chacun de nos choix.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

L'alarme instinctive

Le stress... On connait tous!

Mais la gouvernance reptilienne est bien plus que cela car c'est sur elle que les autres gouvernances se construisent. La gouvernance instinctive pré-existe aux trois autres et determine les conditions de leur accés.

Les quatre états dans lesquels nous naviguons en permanence sont : le calme, la fuite, la lutte et l'inhibition.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quels signaux déclenchent le plus rapidement l'alarme dans votre équipe?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

PENSÉE	ÉMOTION	COMPORTEMENT
Confusion, dispersion, incapacité à prioriser. Le collaborateur se sent submergé par la complexité.	Anxiété, appréhension, sentiment d'urgence constant.	Agitation stérile, évitement des décisions complexes, réactivité excessive aux stimuli mineurs.

Fuite: Je me casse

La fuite peut prendre la forme de l'agitation, de la dispersion, du report ou de l'évitement.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Fuite: Je me casse

Dans une organisation, la fuite n'est pas physique mais cognitive.

Multiplication des tâches secondaires, retard de décision, changement de sujet ou activité frénétique. Procrastination et désengagement. L'individu est toujours debordé, jamais vraiment là.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle forme l'évitement prend-il le plus souvent dans votre collectif ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

PENSÉE	ÉMOTION	COMPORTEMENT
Injustice ressentie, colère face à l'inertie ou aux blocages , hypocrisies. Il ou elle veut faire bouger les choses.	Colère, frustration, sentiment d'impuissance face au manque de coopération.	Agressivité verbale ou passive, opposition aux règles, comportement compétitif, besoin de reconnaissance.

Lutter : Je casse

Lorsque la menace paraît affrontable, la lutte cherche à restaurer rapidement une impression de maîtrise.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Lutter: je casse

La réaction de lutte se manifeste par l'irritation, le jugement, le contrôle ou l'accusation.

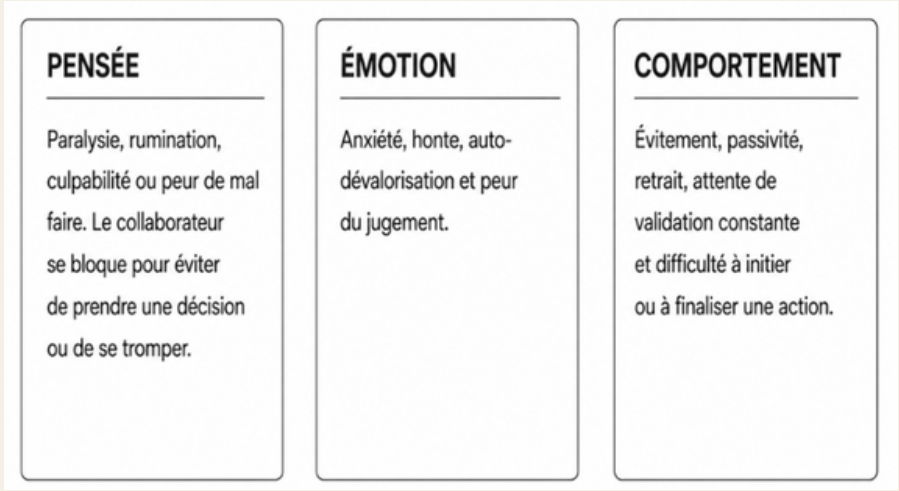
Lorsqu'elle gouverne l'échange, elle réduit la nuance et pousse les autres à se défendre, se soumettre ou contre-attaquer.

Plus diffuse, elle prends la forme de l'indignation et de la mobilisation, elle pousse à l'expression, c'est une pression interieure.

QUESTION POUR LE GROUPE

Comment orienter notre energie collective de lutte vers notre objectif commun?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



S’inhiber : je suis cassé

Lorsque l’action paraît inutile ou trop risquée, l’énergie, la parole et l’initiative diminuent.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

S’inhiber : je suis cassé

L’inhibition peut se traduire par le silence, le découragement, la lenteur ou l’impression de ne plus avoir d’idée.

Cette réaction protège temporairement d’une demande vécue comme insurmontable à defaut de moyens. L’ajout de pression renforce l’inhibition et le retrait.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelles sont les concéquence d’un reflexe d’inhibition collectif sur un projet?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Gouvernance grégaire

(paléo-limbique)

Organise notre rapport au groupe, à l’autorité et à notre place parmi les autres. Elle peut soutenir l’intégration et la coopération, ou au contraire favoriser la défiance, le repli et les rapports de force si le collectif paraît menaçant.

Protéger sa place

Dans un groupe, nous observons en permanence notre position, notre appartenance et les rapports de pouvoir.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Protéger sa place

La gouvernance grégaire cherche à savoir qui décide, qui est reconnu, qui menace et auprès de qui se protéger.

Lorsque le groupe paraît sûr, elle facilite l’intégration. Lorsqu’il paraît hostile ou injuste, elle favorise la domination, la soumission, le repli territorial et la défiance.

QUESTION POUR LE GROUPE

Le cadre est-il suffisamment explicite pour eviter les conflits de pouvoir ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Le groupe devient boussole

Sous pression, nous nous conformons davantage aux attentes réelles ou supposées du collectif.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

2- SOUS PRESION , NOS AUTOMATISMES

Le groupe devient boussole

L'appartenance apporte des repères prépondérants lorsque la situation devient incertaine.

Le groupe et sa position deviennent un enjeu plus fort: chacun surveille ce qui se dit, ce qui se tait et ce qui obtient l'approbation. Les régles du groupe proche sont plus essentielles à la preservation immédiate.

Les choix stratégiques de l'organisation ont donc un impact fort sur la maniére de penser des individus.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle évidence de votre groupe mériterait d'être réexaminée ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

PLANCHE 6/7 • découper le contour • plier sur les pointillés • coller les faces intérieures

2 - SOUS PRESION , NOS AUTOMATISMES

Gouvernance émotionnelle
(néo-limbique)
S'appuie sur la mémoire des expériences, des réussites et des déceptions. Elle oriente nos habitudes, nos préférences et nos automatismes, pour agir vite et avec une faible dépense d'énergie lorsque la situation nous est familière.

Des motivations singulières

Une même situation peut donner de l'énergie à une personne et en épuiser une autre.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

2- SOUS PRESION , NOS AUTOMATISMES

Des motivations singulières

Certains trouvent leur élan dans l'exploration, d'autres dans l'organisation, le défi, le lien, le soutien ou la prise de recul.

Ces dynamiques ne sont ni des identités fixes ni une hiérarchie de qualités.

Une organisation robuste sollicite les motivations primaires de ses membres ou se construit selon les besoins motivationnels du projet initial.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quels sont les types de motivations essentielles pour avoir plaisir à concrétiser votre activité collective?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



La réponse d’hier au problème d’aujourd’hui

Une solution autrefois efficace continue d’être appliquée alors que les conditions ont changé.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

2- SOUS PRESION , NOS AUTOMATISMES

La réponse d’hier au problème d’aujourd’hui

Le mode automatique reconnaît un motif familier et reproduit une réponse qui a déjà fonctionné.
Il ne sait pas, à lui seul, que le cadre a évolué et que la forme du probléme a changé.

L’expérience devient alors un piège : davantage de ce qui ne fonctionne plus , biais, dissonances et stress.

Nous voyons bien qu’un rond ne rentre pas dans un carré mais nous essayons tout de même parce que hier encore, le carré était rond.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle réussite passée risque aujourd’hui de vous empêcher de voir une solution différente ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

PLANCHE 6/7 • découper le contour • plier sur les pointillés • coller les faces intérieures

2 - SOUS PRESION , NOS AUTOMATISMES



Les autoroutes émotionnelles

Le cerveau privilégie les comportements familiers, rapides et peu coûteux en énergie.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

2- SOUS PRESION , NOS AUTOMATISMES

Les autoroutes émotionnelles

Nos expériences répétées créent des comportements préférentiels, des voies neuronales renforcées, rapides et économes.

La gouvernance émotionnelle est comme une forêt traversée de voies rapides mais entre les arbres, tous les chemins sont possibles, ils sont à créer.
Les autoroutes du comportement se matérialisent par nos habitudes.
Ce sont nos biais, nos valeurs, tout ce que nous considérons comme normal et evident.

Elles deviennent fragilisantes lorsque la situation a changé, qu’elle merite réexamen mais que nous continuons d’apporter la même réponse.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle réponse collective merite d’être réexaminée ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



L’impact de nos modèles

Nous ne voyons pas directement le réel : nous l’interprétons à travers ce que la culture et l’expérience nous ont appris.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

2- SOUS PRESION , NOS AUTOMATISMES

L’impact de nos modèles

Chaque personne construit des modèles pour comprendre le monde et chaque individu impacte à sa maniére les modéles collectifs.

Nos modéles privilégient et sélectionnent certaines informations, donnent un certain sens aux événements et rendent l’action possible.

Ils créent aussi forcement des angles morts.
Deux personnes exposées à la même situation peuvent donc produire des lectures différentes, chacune cohérente depuis l’endroit où elles se tiennent.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quels modèles implicites influencent le plus votre manière de comprendre le travail ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Gouvernance adaptative
(préfrontale)
Intervient lorsque les réponses habituelles ne suffisent plus. Elle permet de prendre du recul, de supporter l'incertitude, d'explorer plusieurs options, de relier, nuancer et créer.

Le mode adaptatif

Plus la situation exige du recul et de la créativité, plus le stress peut rendre ces capacités difficiles d'accès.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Le mode adaptatif

(Lecture Neurocognitive - J.Fradin)

Le mode automatique traite rapidement les situations connues à partir des habitudes et des repères disponibles.

Le mode adaptatif accepte de ne pas savoir immédiatement, compare plusieurs hypothèses et peut modifier le cadrage du problème. Il privilégie la nuance, la curiosité et l'esprit critique.

Pourtant, fatigue, menace, conflit de place et surcharge limitent l'espace mental dont il a besoin.

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu'est-ce qui ferme le plus souvent l'accès au mode adaptatif collectif dans votre équipe ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

PLANCHE 6/7 • découper le contour • plier sur les



Rouvrir le champ

Prendre du recul permet à la première réponse disponible de cesser d'être la seule réalité possible.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Rouvrir le champ

Le cerveau privilégie les comportements automatiques efficaces dans une situation connue.
Face à l'inconnu, nous avons besoin de flexibilité cognitive, de pensée hors-cadre, de recul, de nuance et d'empathie fine.

Pour que ces ressources deviennent disponibles, il faut contenir la menace perçue. Ces capacités permettent alors d'observer une situation inconfortable ou périlleuse comme des informations à considérer dans le choix d'une réponse.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle question pourrait rouvrir une situation que votre équipe considère aujourd'hui comme fermée ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

PARTIE 3

03

Quand la relation devient système

interactions • rôles • confiance

CARTES 27 À 39



Le groupe fait système

Une équipe est davantage que l'addition de ses membres : les interactions créent leur propre dynamique.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Le groupe fait système

Chaque comportement modifie le contexte auquel les autres réagissent.
Le silence de certains laisse davantage d'espace à ceux qui parlent déjà ; le contrôle de l'un renforce l'hésitation de l'autre ; une promesse tenue augmente la confiance disponible...

Le groupe construit ainsi des habitudes, une mémoire et des règles qui n'appartiennent à personne en particulier.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle dynamique de votre équipe existe indépendamment des intentions de chacun ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



L'expérience de notre réalité

Chacun regarde la situation depuis un endroit particulier et n'en perçoit qu'une partie.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

L'expérience de notre réalité

Notre expérience, notre fonction, nos responsabilités et notre histoire colorent ce que nous remarquons.
Les autres disposent eux aussi d'une réalité partielle.
La réalité collective ne naît donc pas de l'effacement de ces différences, mais de la capacité à croiser les regards sans considérer immédiatement l'un d'eux comme illégitime.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle information un autre rôle de l'organisation voit-il mieux que vous ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



L'économie de la reconnaissance

Le groupe distribue en permanence des signes indiquant à chacun qu'il est vu et qu'il possède une place.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

L'économie de la reconnaissance

L'analyse transactionnelle appelle strokes les signes de reconnaissance positifs ou négatifs : réponse, sourire, remerciement, critique, interruption ou silence.

Leur circulation forme une économie invisible. Qui reçoit de l'attention, du crédit ou du blâme apprend progressivement quels comportements permettent d'exister dans le groupe.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quels comportements reçoivent le plus de reconnaissance dans votre équipe ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Pouvoir individuel et causalité

Par notre positionnement, nous ouvrons ou fermons certaines réactions possibles chez nos interlocuteurs.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Pouvoir individuel et causalité

Nous ne contrôlons pas la réponse de l'autre, mais nous influençons le contexte dans lequel elle apparaît. Une accusation augmente la probabilité d'une défense; une prise en charge systématique favorise la dépendance ; une question sincère peut rouvrir l'examen.

Regarder cette causalité permet de passer de « qui a tort ? » à « que rendons-nous probable ensemble ? ».

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu'êtes-vous en train de rendre plus probable chez les autres par votre manière d'agir ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

SORTIR DU TRIANGLE : LES POSITIONS SAINES			
Rôle toxique	**Position saine**	**Attitude**	**Phrases alternatives**
Persécuteur	**Assertif**	Exprime ses besoins sans attaquer, pose des limites claires	« Je ne suis pas d'accord et voici pourquoi… »
Victime	**Responsable**	Assume sa part, cherche des solutions, demande de l'aide constructive	« J'ai besoin d'aide sur ce point précis »
Sauveur	**Aidant**	Aide sur demande, respecte l'autonomie de l'autre, pose ses limites	« Comment puis-je t'aider ? Qu'attends-tu de moi ? »

Le triangle dramatique

Bourreau, Sauveur et Victime cherchent respectivement le contrôle, l'utilité ou la protection.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Le triangle dramatique

Ces rôles ne désignent pas des personnes fixes.

Le Bourreau accuse ou impose, la Victime renonce à son pouvoir d'action et le Sauveur agit à la place de l'autre.

Les rôles tournent : le Sauveur épuisé devient accusateur, la Victime contre-attaque et chacun trouve dans la réaction de l'autre la confirmation de sa propre lecture.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle est la position que j'ai tendance a adopter?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Le leader au service du collectif

L'autorité peut servir à accroître la capacité d'action du groupe plutôt qu'à conforter la position de celui qui l'exerce.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Le leader au service du collectif

Le servant leadership invite à clarifier le cadre, retirer les obstacles, fournir les ressources et soutenir la progression de chacun.

Le succès du leader se mesure alors à l'autonomie et à la solidité croissantes du collectif.

Il ne demande pas au manager de tout accepter ni de faire à la place des autres mais de favoriser les ressources du collectif.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quel obstacle le leader pourrait-il retirer pour rendre l'équipe plus capable d'agir ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Parent, Enfant, Adulte

Nous entrons dans chaque interactions depuis des positions qui cadrent, protègent, ressentent, résistent ou examinent.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Parent, Enfant, Adulte

Le Parent porte les règles et le soin ; l'Enfant apporte émotions, intuition, créativité, adaptation ou opposition ; l'Adulte traite les informations disponibles dans le présent.

Toutes ces positions sont utiles. La difficulté apparaît lorsqu'une position devient automatique et transforme le cadre en contrôle, l'aide en sauvetage ou l'adaptation en soumission.

QUESTION POUR LE GROUPE

Comment la position Adulte desamorce partiellement l'alarme instinctive?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Échec de la relation

La relation échoue lorsqu'elle ne permet plus de comprendre, d'ajuster, de réparer ou de continuer à agir ensemble.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Échec de la relation

L'échec peut prendre plusieurs formes : attaque de la personne, rôles figés, aide devenue contrôle, autorité devenue domination, erreur cachée, silence, ressentiment ou cynisme.

La relation peut continuer formellement, mais chacun répond désormais à l'image qu'il s'est construite de l'autre.

La confiance disparaît et l'information ne circule plus.

QUESTION POUR LE GROUPE

À partir de quel moment concidérons-nous que la relation merite un reset?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



L’Adulte comme point d’appui

La posture Adulte distingue les faits, les interprétations, les émotions et les besoins avant de répondre.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

L’Adulte comme point d’appui

L’Adulte ne nie ni les règles du Parent ni les émotions de l’Enfant. Il les examine dans la situation présente. Cette position permet de formuler une limite sans diminuer l’autre, de demander de l’aide sans abandonner toute prise et de soutenir sans se substituer.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quel fait observable pourrait vous aider à sortir d’une interprétation personnelle ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Je suis OK, tu es OK

Je peux reconnaître ma valeur et celle de l'autre sans que notre désaccord doive disparaître.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

Je suis OK, tu es OK

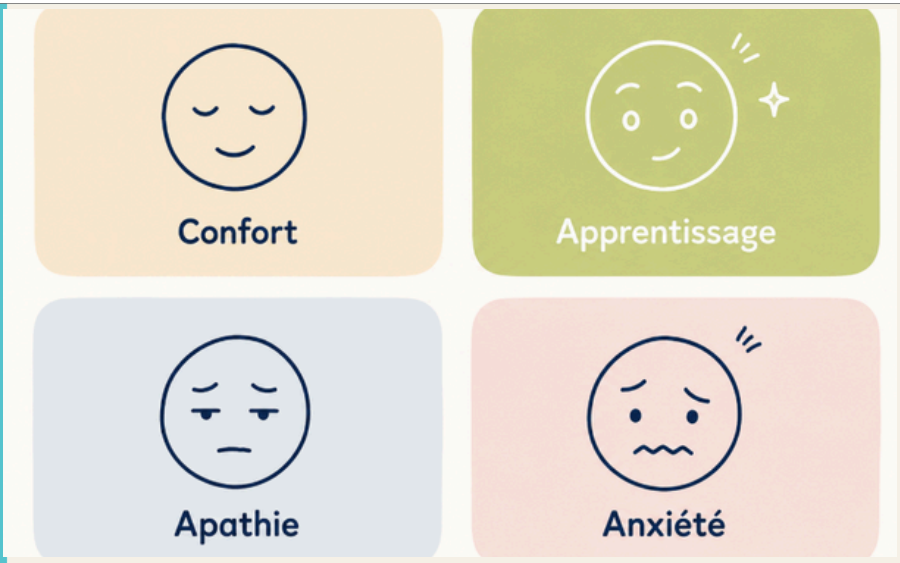
La position OK+/OK+ permet de contester une analyse sans déclarer l'autre incompétent, de reconnaître une erreur sans perdre toute légitimité et de refuser une demande sans rompre la relation.

Les différences de points de vue deviennent alors des informations plutôt que des menaces sur la valeur des personnes.

QUESTION POUR LE GROUPE

Que devient un désaccord lorsqu'il est perçu comme une complémentarité de points de vue ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



La sécurité psychologique

Les difficultés, les erreurs et les désaccords peuvent être exprimés avant de devenir irréversibles.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

La sécurité psychologique

La sécurité psychologique réduit le coût social de la parole : une personne peut reconnaître un doute, signaler un risque ou contester une hypothèse sans craindre une sanction.

Le collectif accède ainsi plus tôt aux informations qui lui manquent.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle information importante reste difficile à dire dans votre équipe ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



La légitimité à agir

Chacun sait ce qu'il peut décider, ce qui doit être concerté et ce qui relève d'un arbitrage extérieur.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

La légitimité à agir

L'autonomie reste théorique lorsque les décisions peuvent être annulées sans explication ou que les moyens ne suivent pas.

La légitimité à agir clarifie les marges de manœuvre, les limites et les responsabilités.
Elle évite autant l'attente permanente d'une validation que la multiplication d'initiatives incompatibles.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle décision votre équipe pourrait-elle prendre sans demander une validation supplémentaire ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Un sens crédible

L'effort mobilise lorsqu'il peut être relié à une intention honnête, une utilité perceptible et des effets visibles.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Un sens crédible

Le sens ne vient pas nécessairement d'un récit grandiose. Il peut tout simplement consister à protéger une activité, éviter une dégradation ou rendre une transformation praticable.

Lorsque l'équipe observe les conséquences de ses actions, elle reconstruit le lien entre contribution et résultat : son agentivité.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle utilité concrète rend aujourd'hui l'effort de votre équipe raisonnable ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

PARTIE 4

04

Rendre la robustesse praticable

sécurité psychologique • action • robustesse

CARTES 40 À 52



Le pouvoir au service de l’agentivité

L’autorité n’a de valeur que si elle aide le collectif à comprendre la situation, à arbitrer et à agir depuis l’endroit où il se trouve.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Le pouvoir au service de l’agentivité

Dans un environnement incertain, le pouvoir consiste à rendre les contraintes visibles, clarifier ce qui doit rester stable, donner des marges de décision et protèger les conditions de l’action.

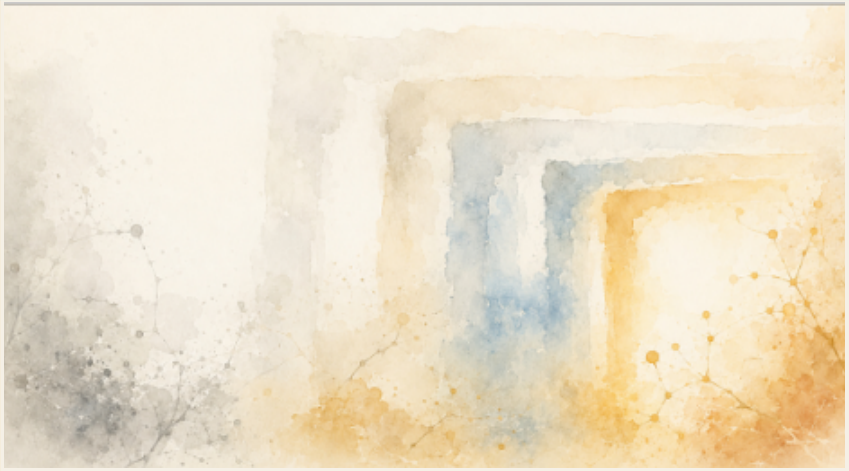
Lorsqu’il concentre toute initiative ou demande d’absorber les contradictions sans arbitrage, il réduit l’agentivité. Lorsqu’il permet de voir, parler, décider et apprendre, il augmente la capacité du groupe à répondre au réel.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle décision, information ou marge de manœuvre votre équipe attend-elle encore pour pouvoir agir ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



De la posture au système

Une posture juste ne tient pas longtemps si les règles réelles récompensent la surcharge, le silence ou la dépendance.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

De la posture au système

La robustesse relationnelle doit être inscrite dans les règles concrètes : nombre de chantiers ouverts, répartition de la charge, circulation de l’information, critères de décision, traitement des erreurs, des alertes et des désaccords.

Une organisation peut valoriser l’autonomie tout en annulant les décisions prises, ou demander de parler tout en sanctionnant les mauvaises nouvelles.

Passer de la posture au système, c’est rendre cohérents les comportements attendus et les conditions réelles du travail.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle règle de fonctionnement contredit aujourd’hui la posture que vous cherchez à encourager ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Arbitrer sans perdre le réel

Arbitrer, c’est choisir ce que la situation demande de privilégier maintenant, ce que ce choix risque de fragiliser et quand il devra être réexaminé.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Arbitrer sans perdre le réel

Il n’existe pas d’équilibre idéal entre autonomie et interdépendance, adaptation et stabilité, options et concentration.

L’arbitrage commence par un regard en grand angle : urgence visible, signaux faibles, fatigue, silences, retards, contournements.

Curiosité, nuance, relativité, réflexion, individualité et rationalité sont les ressources de collecte d’information necessaires à l’arbitrage.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelles sont les sources de vos arbitrages?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



La performance consomme le futur

Une équipe peut atteindre ses objectifs en consommant les ressources dont elle aura besoin pour continuer demain.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

La performance consomme le futur

Les tableaux de bord enregistrent le résultat, rarement les soirées de rattrapage, les interruptions, les tâches invisibles, le travail relationnel ou les projets abandonnés pour tenir l’échéance.

Lorsque les mêmes personnes absorbent chaque imprévu, elles deviennent les amortisseurs du système et masquent sa fragilité.

La performance présente prélève alors sur l’attention, la santé, la confiance et la capacité future ; l’exception devient le fonctionnement ordinaire.

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu’avez-vous dû consommer pour atteindre vos derniers résultats, et pourriez-vous raisonnablement continuer ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Préférer la fiabilité

La fiabilité préserve assez de ressources, de clarté et de jeu pour continuer à agir lorsque le réel ne respecte pas le plan.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Préférer la fiabilité

L'équipe regarde la charge qui existe vraiment, distingue ce qui doit tenir de ce qui peut être simplifié ou arrêté, cadre les rôles et conserve une marge pour l'imprévu.

Elle peut traverser une période intense si l'effort reste exceptionnel, relié à une finalité claire et suivi d'un véritable réajustement.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle marge devez-vous protéger pour que le prochain imprévu ne repose pas encore sur un effort silencieux ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Créer de l'optionalité

Maintenir plusieurs chemins évite que toute l'équipe dépende d'un choix unique et irréversible.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Créer de l'optionalité



L'optionalité demande une souplesse intérieure autant qu'organisationnelle : regarder ce que le réel produit, accueillir un désaccord sans y voir une attaque et pouvoir changer de voie sans disqualifier ceux qui avaient soutenu la première.

L'équipe diverge pour faire émerger des options, les explore, puis converge vers une voie principale et quelques alternatives activables. Trop peu d'options enferme ; trop d'options disperse.

QUESTION POUR LE GROUPE

Si votre voie principale se fermait, que pourriez-vous encore faire pour protéger l'essentiel ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Limiter les chantiers en cours

L’attention est une ressource finie : un nouveau chantier ne peut commencer que si une capacité se libère ou si un autre sujet est déplacé.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Principe de robustesse

Limiter les chantiers en cours

Chaque chantier actif mobilise du temps, mais aussi de la mémoire, des échanges, des décisions et des relances.
Lorsque tout est prioritaire, chacun arbitre seul ce qu’il retardera, puis supporte les conséquences.
Limiter les chantiers remet la contradiction au niveau collectif : terminer, débloquer, suspendre ou abandonner avant d’ouvrir un nouveau sujet. La limite doit protéger le flux sans empêcher de traiter une véritable urgence.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quel chantier faudrait-il suspendre pour permettre à un autre d’aboutir ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Avancer par petits pas

Une hypothèse limitée permet d’apprendre sans engager immédiatement tout le système.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Principe de robustesse

Avancer par petits pas

Le petit pas accepte qu’une première réponse soit imparfaite, à condition de produire une information utile et d’être regardée honnêtement.

L’équipe observe, formule une hypothèse, teste un déplacement limité puis examine ce qu’elle conserve, modifie ou abandonne.
Cette progression suppose de pouvoir dire « je ne sais pas encore » ou signaler un échec sans être disqualifié, puis de stabiliser ce qui fonctionne.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle hypothèse pourriez-vous tester par un petit déplacement concret plutôt que continuer à la défendre ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Réduire les dépendances informationnelles

Les connaissances circulent et aucun acteur ne reste l’unique passage obligé.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Réduire les dépendances informationnelles

Principe de robustesse

La robustesse ne consiste pas à supprimer les interdépendances car elles rendent la coopération possible.
Elle cherche les dépendances invisibles ou concentrées sur une personne, une expertise, une validation ou une lecture dominante.
Faire circuler le savoir, demander « comment le savons-nous ? », nommer qui fournit quoi, sous quelle forme et à quelle date, et prévoir un mode dégradé transforme une dépendance paralysante en relation de travail adressable.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quelle dépendance invisible pourrait immobiliser votre équipe, et quel second point d’appui pouvez-vous créer ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Installer des disjoncteurs

Un disjoncteur interrompt une escalade relationnelle ou organisationnelle afin qu’une nouvelle décision redevienne possible.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Installer des disjoncteurs

Principe de robustesse

Lorsque chacun ne répond plus qu’à la réaction de l’autre, une pause, un tiers ou une reprise à froid protège la relation sans effacer le désaccord.
Dans un projet, un seuil de charge, de coût, de qualité ou d’usage peut déclencher une revue formelle : continuer, pivoter ou arrêter.

Le disjoncteur rompt l'escalade d'engagement et evite la poursuite comme l’unique option par inertie ou investissement passé.

QUESTION POUR LE GROUPE

Quel signal devrait obligatoirement déclencher une pause ou une réouverture de la décision ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Organiser la confrontation constructive

La confrontation constructive donne une forme au désaccord pour qu'il éclaire la décision sans menacer la place ou la valeur des personnes.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Organiser la confrontation constructive

Principe de robustesse

La confrontation distingue les faits, les interprétations, les besoins, les risques et les intérêts à protéger. Elle ne cherche ni l'harmonie permanente ni le débat sans fin.

Le cadre permet d'examiner l'objection, puis précise qui décide, selon quels critères et comment le désaccord non retenu sera conservé.

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu'est-ce que cette objection cherche à protéger et que votre proposition ne voit pas encore ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME



Planifier de manière glissante

Le cap et les principes restent stables tandis que la trajectoire est révisée au contact du réel.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Planifier de manière glissante

Principe de robustesse

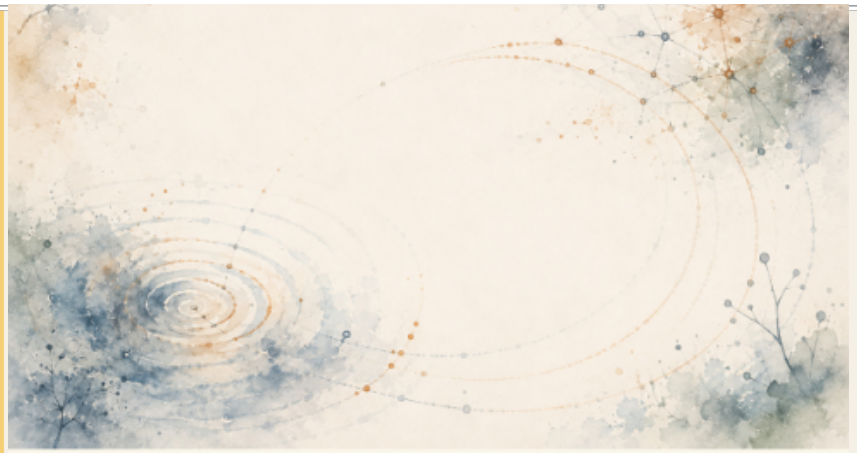
Un plan est une hypothèse de travail, non une promesse faite à un monde immobile.
Le proche peut être précis, l'intermédiaire décrit par des jalons et des options, le lointain conservé comme orientation.

À chaque revue de cycle, l'équipe compare ce qui était prévu, réalisé et appris, puis décide ce qui continue, change, attend ou s'arrête. La transparence des ajustements protège mieux la confiance que l'immuabilité fictive du plan.

QUESTION POUR LE GROUPE

Qu'est-ce que le réel vous montre aujourd'hui que votre plan ne prenait pas encore en compte ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0



Une équipe robuste

Une équipe robuste ne maîtrise pas l’incertitude : elle reste capable de percevoir, parler, décider, apprendre et agir ensemble.

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0

3- QUAND LA RELATION DEVIENT SYSTEME

Une équipe robuste

La robustesse ne se mesure ni à l’absence de tensions ni à l’immuabilité des plans.

Elle se developpe lorsque le collectif peut entendre une objection, reconnaître une erreur, protéger ses marges, réviser une décision et traverser les différences sans perdre le lien nécessaire à l’action.

Les sept principes proposent des repères à arbitrer selon le contexte.

QUESTION POUR LE GROUPE

Parmi ces conditions, laquelle devez-vous protéger en priorité pour rester capables d’agir ensemble ?

Cohortation © 2026 - Caroline Poiret Domanine - CC BY-SA 4.0