

# Clin d'œil sur les scénarios de transformation

vus par [alain.ducass@energeTIC.fr](mailto:alain.ducass@energeTIC.fr)



Adam Kahane et son épouse Dorothy ont appliqué la méthode des scénarios, utilisée dans l'industrie, à la transformation de situations sociales complexes à travers le monde. Ils ont publié une série d'ouvrages parmi lesquels *scénarios pour la transformation sociétale*.

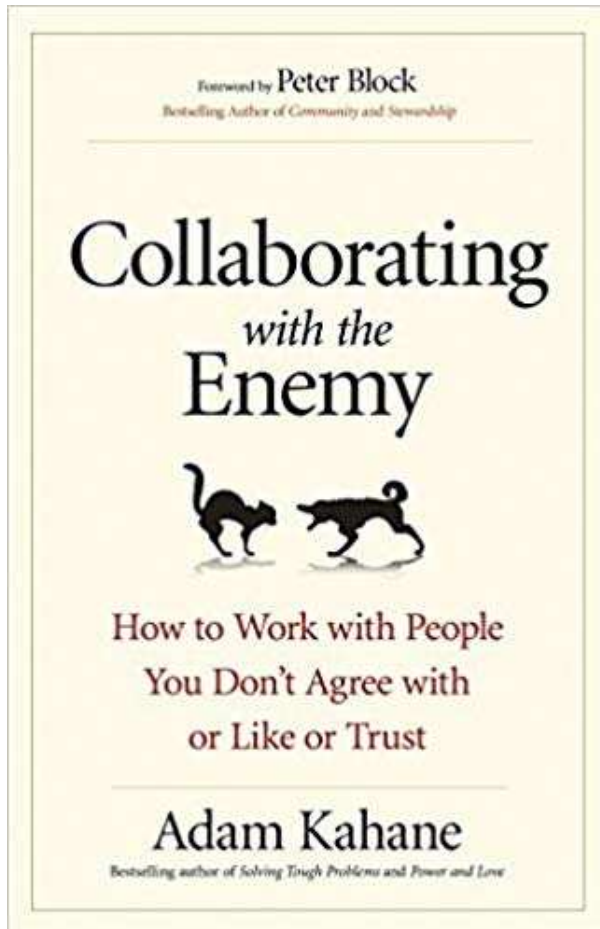
La démarche des scénarios pour la transformation est utile lorsque vous souhaitez un meilleur futur et qu'il n'est pas possible d'imposer une solution autoritairement ni de transformer la situation avec ses seuls amis;

Il faut alors convaincre les « opposants » de s'associer à une recherche de solutions sur un mode nouveau, dans lequel toutes les parties prenantes sont également considérées



Images : <https://clipground.com/motive-clipart.html> ; <https://fantadys.com/>

# Conflits classiques et conflits modernes



**Autrefois**, la résolution des conflits consistait à :

1. Chercher et trouver la meilleure solution
2. La faire adopter par la hiérarchie
3. La faire appliquer par les parties.

**Aujourd'hui**, cette méthode fonctionne de moins en moins car :

- Les gens sont de plus en plus éduqués et compétents, et ils veulent être écoutés et compris ;
- L'autorité est contestée ;
- La société est plus complexe et imbriquée, avec des acteurs
  - Locaux, nationaux, mondiaux ;
  - Publics, privés ;
  - Etc.

Adam Kahane propose l'algorithme suivant qui permet de préciser comment évoluer dans une situation désagréable et potentiellement explosive :

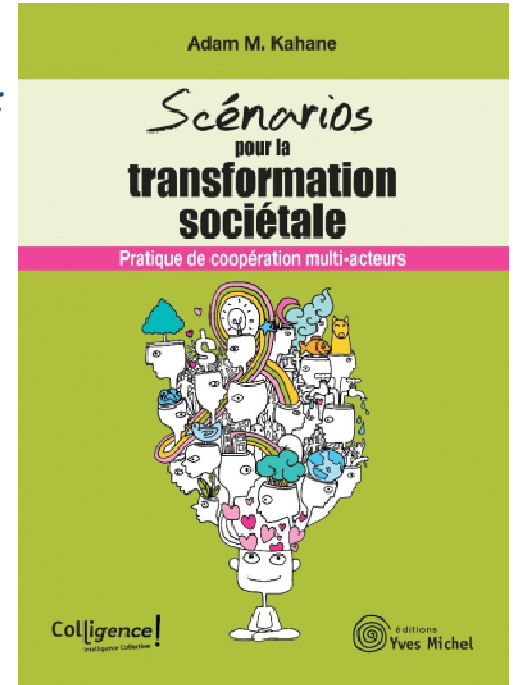
1. Puis-je faire évoluer la situation ?
  1. Non :
    1. Je peux accepter la situation comme elle est => s'adapter
    2. Je ne le puis-je pas => fuir
  2. Oui :
    1. J'ai les moyens d'agi seul => imposer
    2. J'ai besoin des autres
      1. Je peux contrôler le changement => collaboration classique
      2. Je ne contrôle pas => collaboration agile avec des outils

# La collaboration agile

Adam Kahane évoque les trois dimensions de la collaboration agile (stretch collaboration)

1. Les participants ne se font pas confiance et leurs projets s'opposent mais ils peuvent s'entendre sur un but commun plus élevé comme le bien du pays  
(ex : *En Colombie, conversation entre un membre du parti communiste et Juan Manuel Santos : Voulez vous que je m'assoie à côté de celui qui a voulu me tuer cinq fois ? C'est justement pour qu'il n'essaye pas une 6ème fois !*)
2. Il n'y a pas de solution commune pour atteindre le but, mais plusieurs scénarios contradictoires, satisfaisant les besoins de groupes différents :  
(ex : *le dialogue « Destino Colombia » prévoyait 4 scénarios mis en œuvre à divers moments :*
  1. *When the sun rises, we'll see (laisser aller)*
  2. *A bird in the hand is worth two in the bush (négociation classique)*
  3. *Forward March (force armée)*
  4. *In unity lies strenght (changer les mentalités)*
3. Chacun a la possibilité de changer lui-même sans prétendre que les autres changent.  
(ex : *Après avoir vainement défendu sa position dans un débat télévisé, Nelson Mandela a dit à Frederik de Klerk : j'ai besoin de vous pour que le pays change. S'inspirant de la pensée ubuntu dans laquelle il a été élevé, il a soutenu la réconciliation et la négociation avec le gouvernement du président.*)

Source = Adam Kahane, *Collaborating with the enemy*, p. 41 & sq.



## Exemple du processus de Mont-fleur en Afrique du Sud

En 1991, un an après la libération de Nelson Mandela, le président blanc du pays Frederik de Klerk estima la situation hors de contrôle et encouragea les négociations de Mont Fleur, pour préparer la transition politique du pays. Des représentants du pouvoir, de l'opposition et de la société civile furent invités à **imaginer ensemble** ce qu'il pourrait advenir du pays lorsque les noirs auraient pris le pouvoir.

Au cours de trois week-end, les participants élaborèrent quatre scénarios plausibles, pertinents, stimulants et clairs :

- **L'autruche**, où le nouveau pouvoir ne négocierait pas d'accord avec l'actuel ;
- **Le canard boiteux**, où le compromis négocié ne laisserait pas de marge de manœuvre suffisante au nouveau gouvernement démocratique ;
- **Icare**, où le gouvernement userait inconsidérément de sa liberté et provoquerait un effondrement de l'économie ;
- **Le vol des flamants roses**, qui poserait les bases d'une transition progressive et inclusive.



Les divers membres de l'équipe ont ensuite présenté ces quatre scénarios à leurs instances respectives et à plus de cent acteurs-clés du pays. Alors que la société sud-africaine était paralysée à l'extrême, la sagesse du quatrième scénario imprégna les négociations constitutionnelles et l'action des nouveaux dirigeants.

*Sources* = Adam Kahane traduit par Marie-Claire Dagher, Les scénarios pour la transformation, Strasbourg, 2016, Colligence éditeur.

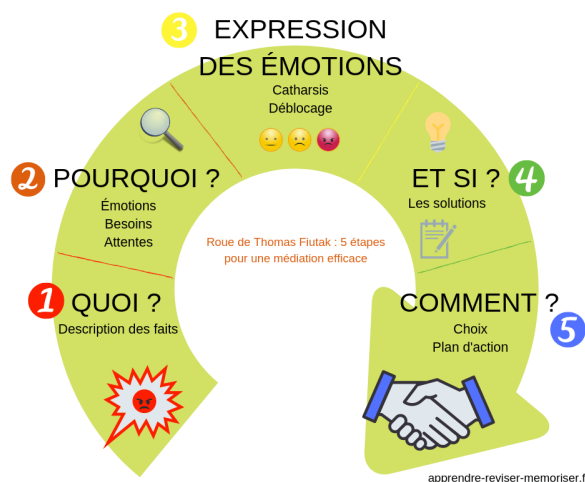
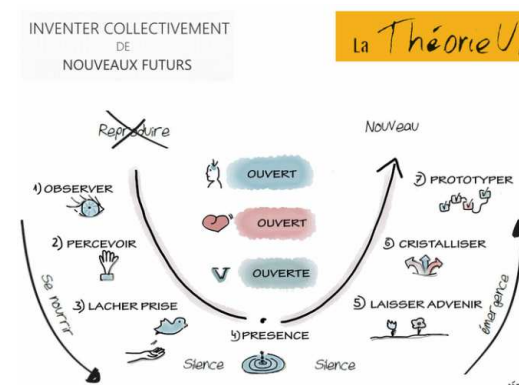
*Image* : <https://qz.com/africa/808434/student-protests-for-free-university-education-in-south-africa-are-intensifying-with-no-end-in-sight/>

## Les cinq étapes de la méthode des scénarios

Dans une situation tendue, toute tentative de mise en place d'une solution immédiate renforce les polarités et les résistances. Pour aboutir il convient de respecter les cinq étapes de la théorie U et de la médiation

La méthode des scénarios s'inspire des 5 étapes de la théorie U d'Otto Scharmer :

1. Réunir une équipe transversale de personnes représentatives et engagées ;
2. Observer l'écosystème par l'approche systémique, l'écoute empathique des membres du groupe et par des voyages apprenants ; Développer l'empathie et la confiance mutuelle par un vécu partagé ;
3. Bâtir des histoires de futurs possibles (scénarios)
4. Identifier des actions à mettre en œuvre
5. Agir pour transformer le système



Sans le savoir, elle rejoint les 5 étapes de la roue de Fiutak en médiation :

- L'analyse du passé amène à un accord sur le désaccord ;
- les conflits d'identité se transforment en conflits d'objet ;
- l'expression des ressentis et des besoins amène un « point de bascule » où la confiance s'installe ;
- La créativité revient sur les solutions ou les scénarios, une fois la confiance instaurée.
- Le choix d'une solution acceptable devient alors possible.

NB : La théorie U d'Otto Scharmer et la roue de Fiutak en médiation sont présentées dans la collection Clin d'œil : <https://energetic.fr/clin-doeil>

## Etape 1 : réunir une équipe représentative et motivée

Le succès de la démarche dépendra fortement des équipes d'organisation et de participants qui doivent :

- Être issues de l'ensemble du système sans être dominée par une faction ;
- Être composée d'acteurs directement concernés par les défauts du système ;
- Inclure des éléments extérieurs au système ;
- Comporter des facilitateurs formés ;



Pour cela, il faut :

- Définir précisément la démarche (raisons, objectifs, méthode, positionnement institutionnel, règles de fonctionnement...)
- Présenter la démarche à des acteurs individuels et recueillir les objections et marques d'intérêt ;
- Choisir l'équipe et effectuer des entretiens approfondis avec chacun ;
- Elaborer un compte-rendu par thème, sans attribuer les propos à tel ou tel ;
- Envoyer ce document à tous les membres de l'équipe avant de démarrer la première réunion.

## Etape 2 : Vivre et observer ensemble

- Créer un vécu commun
- Partages et réflexion au sein de l'équipe
- Voyages apprenants
- Entretiens avec d'autres acteurs pertinents
- Planification du projet et mise en place des ressources
- Construire un espace contenant



Images : <http://samuserensemble.canalblog.com/>  
[www.accorderie.fr/coeurdesbauges/les-prochains-rdv/](http://www.accorderie.fr/coeurdesbauges/les-prochains-rdv/)

La création d'un climat de dialogue respectueux est un préalable essentiel à l'élaboration de scénarios. A Mont-Fleur, les noirs ne disaient pas : *Regarde, voilà comment cela va se passer quand nous prendrons le pouvoir !* Ils disaient : *Hé? comment cela pourrait être ? Discutons-en.*

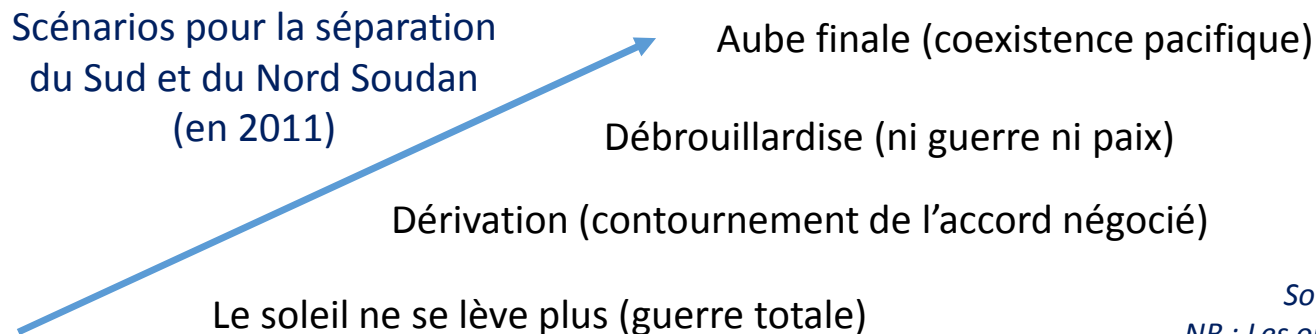
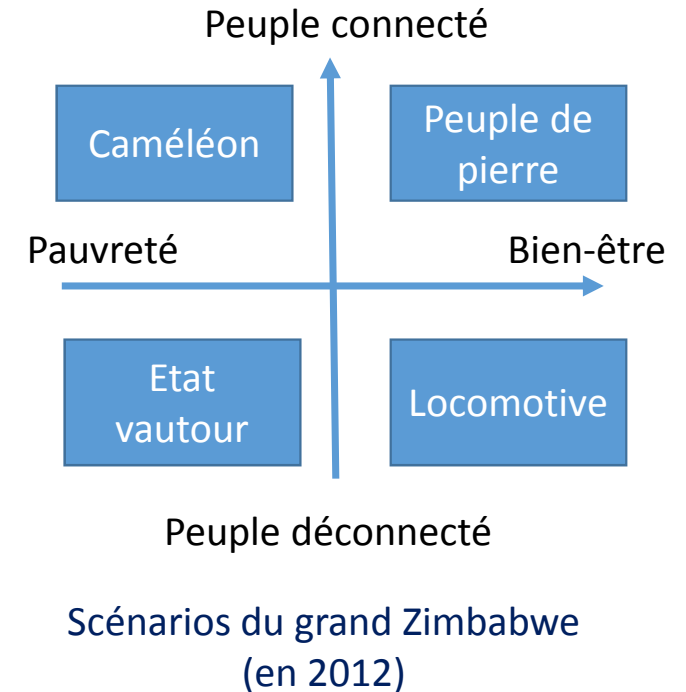
## Etape 3 : bâtir les futurs possibles : scénarios

Adam Kahane a expérimenté deux méthodes pour élaborer des scénarios :

- **La méthode déductive** consiste à sélectionner deux axes d'incertitudes sur l'avenir et d'en déduire des scénarios
- **La méthode inductive** consiste à imaginer plusieurs dizaines de scénarios et de rechercher ensuite les plus probables tout en étant les plus différents

Ensuite il s'agit de :

- rédiger des histoires logiques à partir d'éléments futurs hypothétiques ;
- Identifier des métaphores, images, sons à donner aux scénarios ;
- Créer des « blasons » permettant de bien différencier les scénarios
- Diffuser les scénarios dans les médias

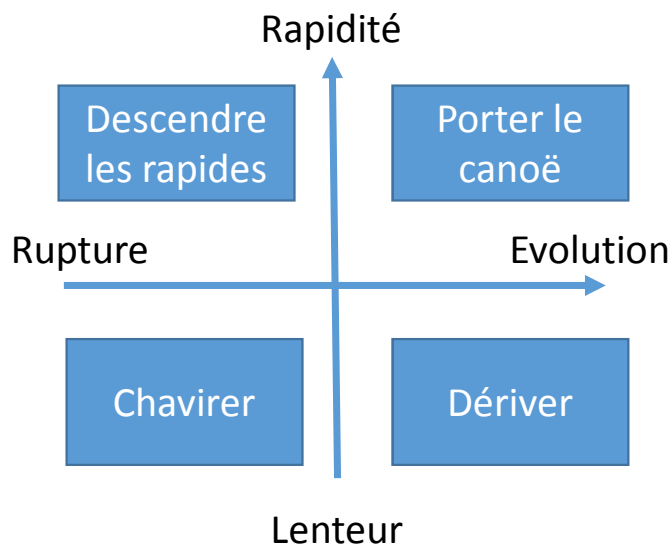


Source : Adam Kahane, *les scénarios pour la transformation*  
NB : Les outils de Clean Language sont particulièrement bien adaptés pour le travail sur les métaphores Cf. <https://energetic.fr/clin-doeil>



## Etape 4 : découvrir ce qui peut être fait

- Établir la matrice SWOT de chaque scénario
- Préciser nos parts de responsabilité respectives
- Envisager des actions adaptatrices pour les scénarios que l'on ne peut pas changer ;
- Envisager des actions transformatrices en vue de modifier des scénarios
- Clarifier de ce qui est à faire ensemble ou séparément
- Sélectionner les actions à mettre en œuvre
- Envisager des alliances



Scénarios pour le futur Canada 1998



Image : <https://seveetpapillon.org/subir-accepter-choix-change/>

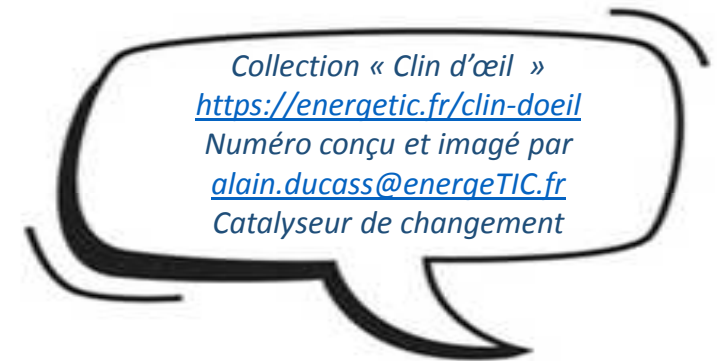
## Etape 5 : Agir pour transformer le système

- Elargir le cercle et faire croître les interactions
- Rencontrer des personnes, des organisations,
- tenir des réunions publiques et des forums ouverts (Cf Clin d'œil forums ouverts)
- Diffuser les scénarios dans les médias
- Lancer des initiatives pilotes
- Cultiver et animer un réseau permanent d'acteurs inspirés et alignés

*Une compréhension holistique conduit à des actions réalistes. (Dalai Lama)*



Image : <http://www.topten.ph/>



Collection « Clin d'œil »  
<https://energetic.fr/clin-doeil>  
Numéro conçu et imagé par  
[alain.ducass@energetIC.fr](mailto:alain.ducass@energetIC.fr)  
Catalyseur de changement

Pour aller plus loin, lire Adam Kahane :

- *Collaborating with the enemy* .
- *Power and love*
- *Scénarios pour la transformation sociétale*
- *Pouvoir et amour*

(traductions françaises par Marie-Claire Dagher,  
<https://xn--russirchanger-udb3k.fr/>