

# LES SCÉNARIOS D'INCERTITUDES CRITIQUES



## OBJECTIFS PRINCIPAUX DE L'OUTIL

Déclencher ou amorcer des échanges

Réfléchir et analyser collectivement

Faire des bilans et évaluer

Lire sa collectivité

Prioriser et décider ensemble

Se donner des assises communes

Générer des idées

## DESCRIPTION SOMMAIRE

Les scénarios d'incertitude critique est un outil stratégique permettant d'explorer les futurs possibles dans des contextes complexes et incertains. Ils aident un groupe à identifier les composantes clés, les éléments critiques au cœur de l'incertitude, ainsi qu'à imaginer des scénarios contrastés et à adapter ses stratégies pour agir de manière plus résiliente face à l'avenir.

Cet outil ne sert pas à produire un plan d'action détaillé, mais plutôt à bâtir de la résilience: cerner l'essence de notre démarche, les bases de nos actions, être plus à même de prévoir sur quoi se baser pour agir dans l'incertitude, mieux préparer à rebondir, prévenir.

L'exercice consiste donc, dans un premier temps, à identifier dans le contexte de la démarche deux incertitudes critiques susceptibles de basculer d'un extrême à l'autre dans le futur (et sur lesquelles on n'a pas ou peu de prise).

Dans un second temps, on élabore des scénarios qui tiendront compte de ces deux variables et des pistes de solutions pour répondre aux enjeux pressentis.

## LA VALEUR AJOUTÉE

« Cet outil permet de mettre en lumière les préoccupations des parties prenantes liées aux principales incertitudes cernées. Je l'ai utilisé pour aborder des sujets sensibles et insécurisants. Les échanges ont été porteurs et ont permis de mettre en lumière les fondamentaux: les dimensions au cœur de la démarche que nous devons conserver pour mieux prévenir et répondre aux incertitudes. »



Flavie Lavallière  
Conseillère en développement collectif

## TAILLE DU GROUPE

PETIT

10 à -

MOYEN

10 à 30

GRAND

30 à 75

TRÈS GRAND

75 à +

## DURÉE DE L'ANIMATION

De 30 à 120 minutes

## POUR UNE RENCONTRE RÉUSSIE

Identifier les résultats attendus  
Tenir compte de la taille du groupe  
Choisir les activités d'animation  
Choisir un lieu et la disposition de la salle  
Utiliser des outils de préparation  
Bien camper la rencontre  
Travailler en sous-groupes  
La plénière

## PRÉREQUIS

Le choix des **deux incertitudes critiques** est crucial et devra être fait au préalable lors d'un exercice d'analyse du contexte (ex. : [scan de l'environnement](#)).

Il s'agit ici d'identifier les deux éléments **les plus influents** et **les plus incertains** de notre contexte (ex: le niveau de participation et l'acceptation du changement).

## MATÉRIEL REQUIS

Pour chaque sous-groupe:

Une affiche avec les 2 axes et les 4 différents quadrants

Une [fiche de prise de note avec des sections à remplir](#)

# LES SCÉNARIOS D'INCERTITUDES CRITIQUES

## DÉROULEMENT DE L'ANIMATION



### PRÉPARATION

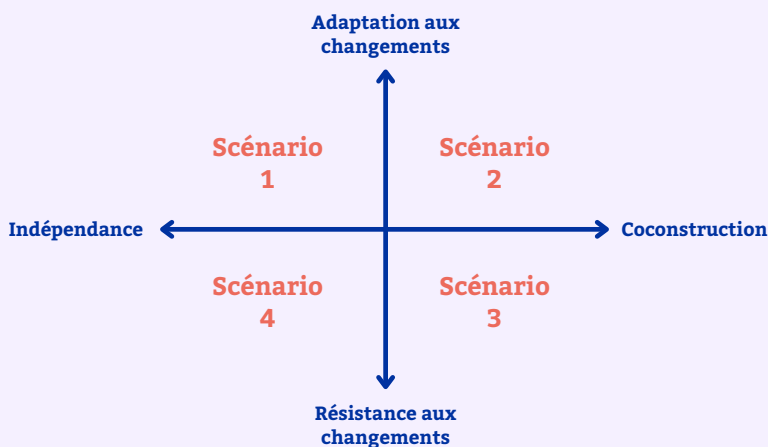
L'étape préalable d'**identification des deux incertitudes** est particulièrement importante.

Ensuite, les incertitudes sont placées sur des axes et permettent de déterminer les dimensions principales avec lesquelles l'exercice sera réalisé.

Pour l'exemple, voici 2 incertitudes que nous pourrions choisir:

- **Le niveau de participation:** *Indépendance* (les partenaires travaillent en silo) ou *Coconstruction* (les partenaires sont en posture de collaboration participative de l'ensemble des étapes)
- **L'acceptation du changement:** *Adaptation* ou *Résistance aux changements*

La question à laquelle on veut tenter de répondre collectivement déterminera l'angle. Dans cet exemple, la question à se poser pourrait être : *Comment réaliser notre vision partagée dans des situations où des extrêmes sont à l'œuvre?*



Les équipes travaillent donc sur **quatre différents scénarios** possibles disposés dans les **quatre quadrants**:

**Scénario 1 Indépendance + Adaptation aux changements**

Les partenaires travaillent en silo ET toutes les parties prenantes adhèrent à des changements

**Scénario 2 Coconstruction + Adaptation aux changements**

Les partenaires sont en posture de collaboration participative ET toutes les parties prenantes adhèrent à des changements

**Scénario 3 Coconstruction + Résistance aux changements**

Les partenaires sont en posture de collaboration participative ET toutes les parties prenantes choisissent une posture de résistance aux changements

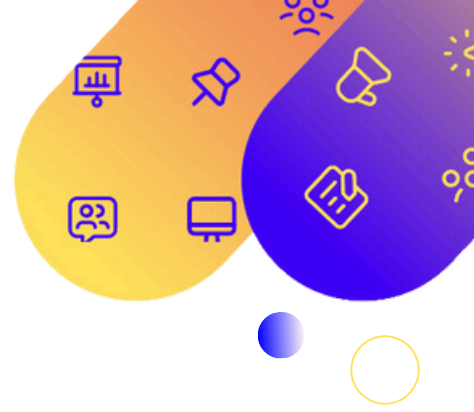
**Scénario 4 Indépendance + Résistance aux changements**

Les partenaires travaillent en silo ET toutes les parties prenantes choisissent une posture de résistance aux changements



# LES SCÉNARIOS D'INCERTITUDES CRITIQUES

## DÉROULEMENT DE L'ANIMATION



ÉTAPE 1  5 MINUTES

### PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

ÉTAPE 2  5 MINUTES

### FORMATION DES SOUS-GROUPE

- À ajuster en fonction du nombre de participant.es.
- Diviser le groupe en 4 équipes. **Chaque équipe travaille sur l'un des 4 scénarios.**

ÉTAPE 3  30 MINUTES

### TRAVAIL EN SOUS-GROUPE

- Donnez un **nom** à votre scénario (ex : nom d'un film ou d'une chanson)
- Décrivez globalement **ce qui arrive à vos partenaires et à votre démarche collective** dans ce scénario (ex.: disponibilité, énergie, engagement, espoir, appréhension, etc.)
- Imaginez les **pistes de solutions** (ex.: *Comment continuer à réaliser nos actions collectives? Comment s'ajuster? Qu'est-ce qu'on enlève-ajoute?* etc.)
- Préparez une **synthèse** dans les 5 dernières minutes. Vous aurez 2 minutes pour présenter l'essentiel de votre réflexion au reste de la salle

ÉTAPE 4  30 MINUTES

### MISE EN COMMUN

- À ajuster en fonction du nombre de participant.es.
- Chaque équipe présente ses réflexions au reste de la salle en 5 min (20 min)
- On identifie ensemble les **pistes de solutions communes** aux 4 scénarios (10 min)
- Pour définir collectivement les pistes de solutions communes à mettre en œuvre, cette animation peut être suivie d'une activité de priorisation comme les [3C \(Conserver, cesser, créer\)](#), [La clé dans la porte](#) ou [Trouvons ensemble](#).



# LES SCÉNARIOS D'INCERTITUDES CRITIQUES

## PIÈGES À EVITER

Évitez que les sous-groupes soient homogènes: veillez à leur composition en cherchant une diversité de points de vue et un croisement des perspectives pour un résultat plus riche.

Encouragez un équilibre entre l'analyse rigoureuse et l'imagination des futurs possibles dans le travail en sous-groupes.

## SUGGESTIONS ET VARIANTES

Cet outil peut être réalisé de différentes façons selon le temps disponible. La version présentée est une version courte: vous pouvez vous offrir plus de temps pour approfondir le travail sur les scénarios et la mise en commun.

**Pour un gros groupe** (plus de 20 personnes par exemple), on peut diviser en sous-groupes de 8 personnes par table (4 dyades de 2). Chaque dyade se penche sur l'un des 4 scénarios. Chaque table travaille donc sur les 4 scénarios.

Pour l'étape de mise en commun, chaque dyade présente ensuite ses réflexions aux autres personnes de sa table. Chaque table identifie les pistes de solutions communes à l'ensemble des scénarios et nomme une personne porte-parole. La présentation des résultats est ensuite faite en plénière ou par le biais des animateur.trices qui en font une synthèse (pendant une pause par exemple).

## ADAPTATION POUR ANIMATION EN LIGNE

Utiliser un tableau partagé type Miro pour créer le support visuel (4 quadrants) et organiser la prise de note de chaque scénario.

## RÉFÉRENCES

[www.liberatingstructures.fr/critical-uncertainties/](http://www.liberatingstructures.fr/critical-uncertainties/)

Adam Kahane: *Les scénarios pour la transformation* (approche de changement)

NOTES

