

# Mise en récits des transitions



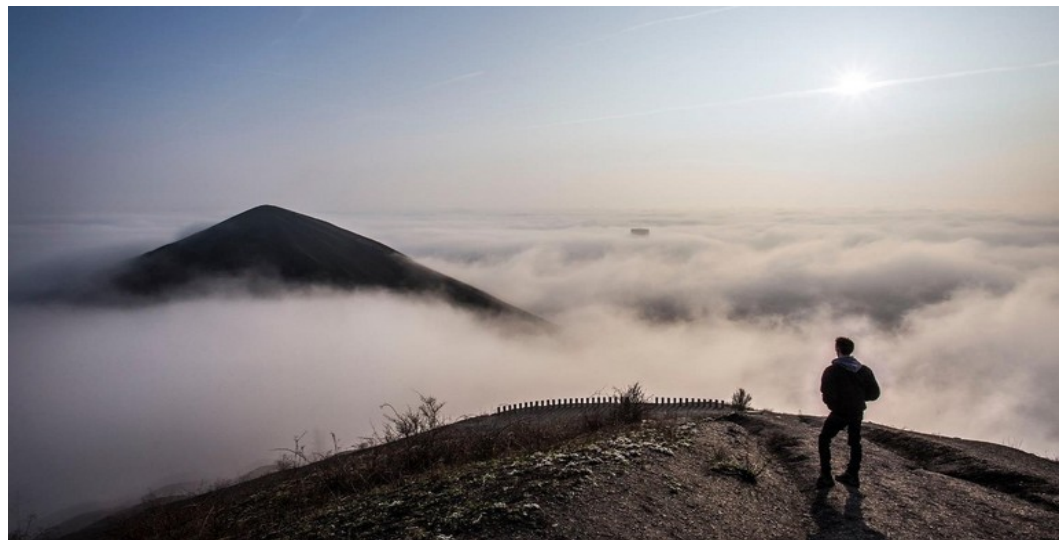


- **Centre Ressource du Développement Durable** depuis 20 ans

- Un Groupement d'intérêt Public (GIP)  
Etat / Région Hauts-de-France

- Mission d'outillage et  
d'accompagnement des acteurs  
désireux d'**accélérer les transitions**

- Métiers: veille et analyse, observation,  
production et diffusion de ressources,  
animation de réseaux,  
accompagnement





# 1. L'intérêt de parler de mise en récits des transitions ?





# Pourquoi les récits existent-ils ?

**Nancy Huston** - écrivaine franco-canadienne

⇒ Les récits font partie de notre ADN (= êtres humains). Ils nous permettent de nous regrouper, et de donner du sens.

*“L’espèce Fabulatrice - Actes Sud - 2008”*

[Extrait du podcast de Storytank](#)

00:48 et 05:42





## Pourquoi les récits existent-ils ?

L'humain s'est donc protégé par les récits.

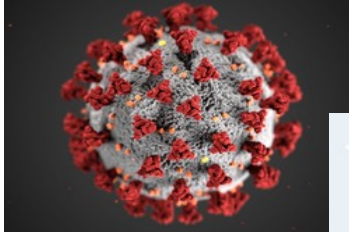
Aujourd'hui notre espèce est menacée

Il faut donc s'intéresser aux récits





# Notre question centrale est la transformation et l'engagement

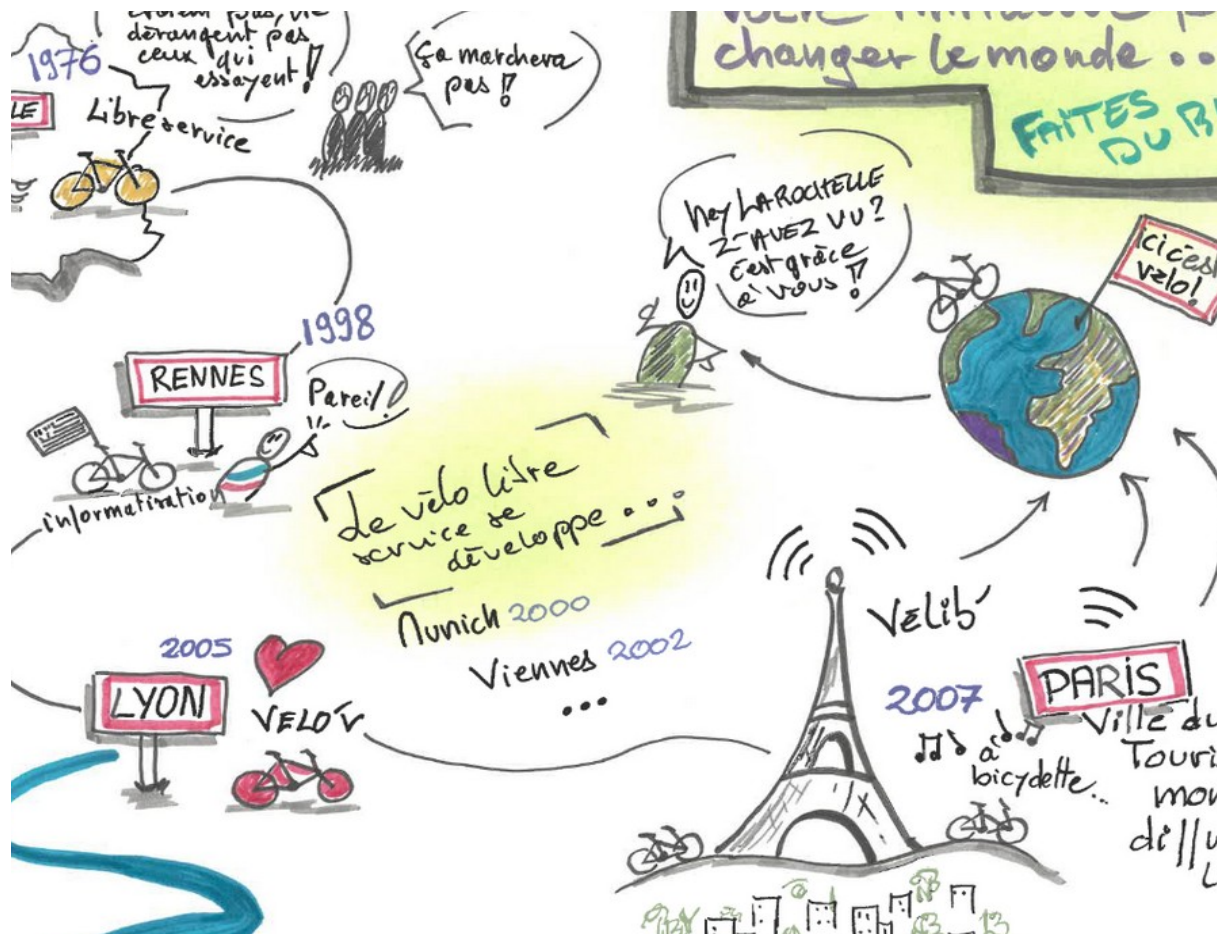


Peu d'effets !





# Récits : un accélérateur des transition(s)





## Les 3 commandements des livrables

- **Faites** des livrables ;
- **Diversifiez** les formats ;
- **Attachez-vous au processus**, au chemin, au parcours, et la production du livrable







# Une variété de “livrables”

## TEXTES :

- écrits de présentation du projet
- diaporama
- articles de presse
- flyers
- site web
- wiki
- BD
- ....

## ICONOGRAPHIE :

- Photos : aériennes, satellites, portraits, historiques...
- Cartes
- Témoignages du passé : vidéos - expositions - installations - ....

## ÉVÉNEMENTS :

- Fondateurs et/ou récurrents - Festival, ....
- ou plus ponctuels : Cérémonies, commémorations...

## DISPOSITIFS :

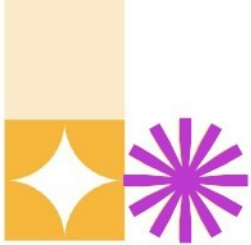
- Expressions libres
- débats - création collective - actions culturelles
- regard extérieur -
- visites - récoltes de témoignages - enquêtes
- .....





## 2. L'approche classique des récits





Injonction aux nouveaux imaginaires !

Quel storytelling pour mon projet ? (je ne sais pas en parler)

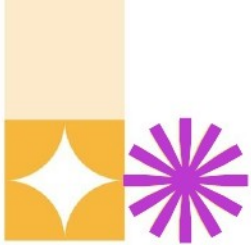
J'aimerais produire des écrits.





### 3. Le processus de mise en récits





- Le processus de mise en récits **prend sa source dans la collecte des récits individuels**
- C'est un processus vivant (itératif et émergent) qui permet un récit non figé qui s'enrichit et renforce la communauté du côté de la vie, du sens, de l'engagement et des ressources
- C'est un processus continu ↔ production de livrables





## 4. Les fondamentaux : l'approche narrative







## S'appuyer sur les approches narratives

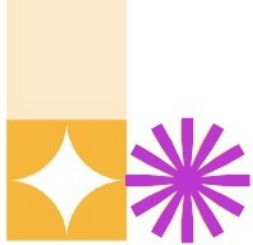


Thérapie Narrative, développée par **Michael White** et **David Epston** (Australie).

L'enjeu:

- Identifier les récits dominants,
- Les déconstruire pour s'en affranchir
- **Redevenir l'auteur de sa propre vie,**
- **Restaurer les identités abimées**





# Les récits dominants nous influencent (et nous enferment)

## RÉCITS SOCIÉTAUX

monde  
numérique

effondrement

technicisme

## RÉCITS TERRITORIAUX

Territoire  
comme ci  
comme ça...

rural oublié

mono-activité

## RÉCITS D'ORGANISATION

les  
impossibilités  
de ...

Les silos

## RÉCITS INDIVIDUELS

pas le temps

manque de  
confiance

⇒ déconstruire collectivement pour mettre à distance





# Mais il y a des histoires qui libèrent ...

## RÉCITS SOCIÉTAUX

*Nous avons ralenti le trou dans la couche d'ozone*

## RÉCITS D'ORGANISATION

....

## RÉCITS TERRITORIAUX

*Valenciennes : la ville-Phoenix !  
Fourmies : le rebond par REV3  
Bio-Vallée c'est possible !*

....

## RÉCITS INDIVIDUELS

....



# Pari narratif et éléments de définition à partager (1/3)

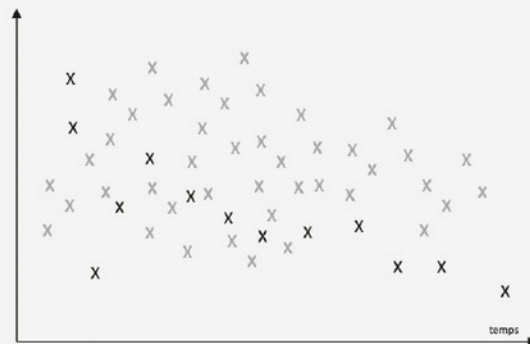
## Qu'entendons-nous par « *histoires* » ?

D'après les travaux de Jerome Bruner

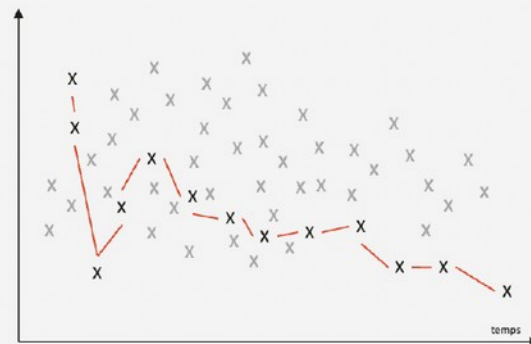
### 1 - Nous serions une espèce fabulatrice



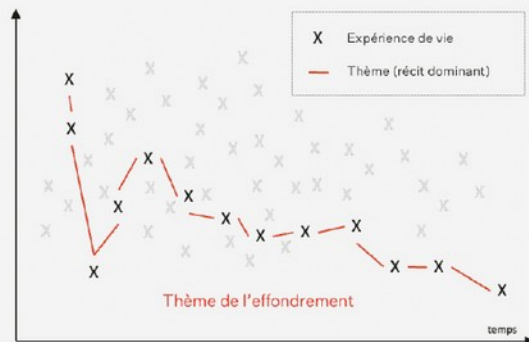
### 2 - Nos expériences de vie se racontent...



### 3 - et génèrent une histoire qui nous définit.



### 4 - Certains récits nous enferment



### 5 - D'autres nous libèrent d'histoires de problème

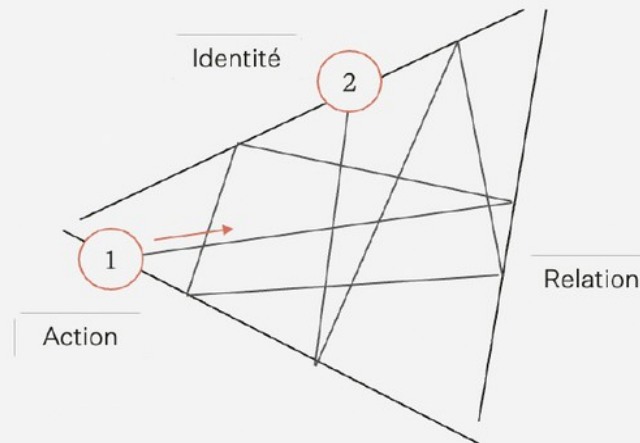
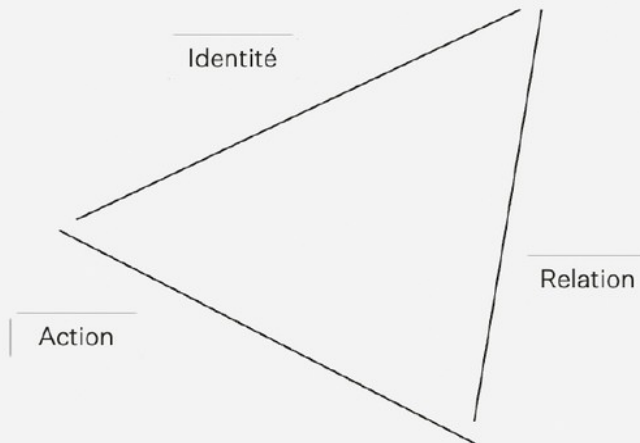


### 6 - Auteur(s) d'abord, acteur(s) ensuite !



## Pari narratif et éléments de définition à partager (2/3)

# Qu'entendons-nous par « *histoires* » ?



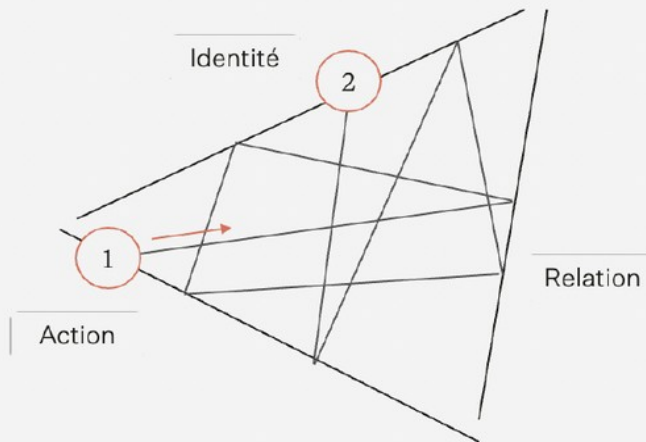
- Nous voyons les histoires à travers un « métier à tisser » composé de trois paysages particuliers, celui de l'action sur lequel apparaissent les expériences vécues, celui de la relation sur lequel apparaissent les personnes qui ont participées ou ont été témoins de ces expériences de vie et celui de l'identité sur lequel apparaissent les valeurs, compétences, espoirs, ambitions de chacun.

Nous devons l'expression « métier à tisser » à Catherine Mengelle traductrice de nombreux ouvrages de Michael White en langue française

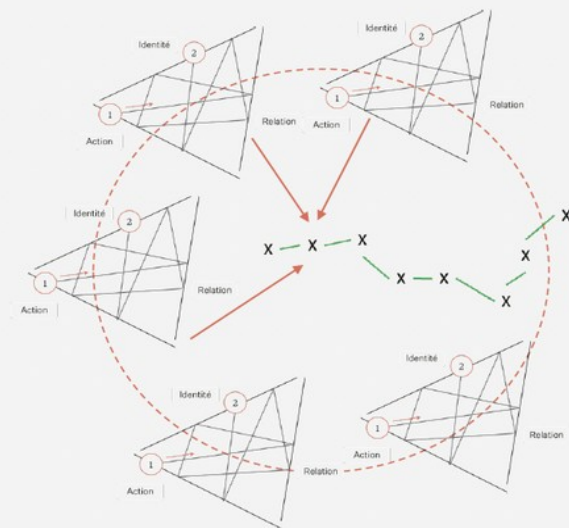
- Autrement dit, mon récit personnel se tisse en relation avec les autres. Ces expériences relationnelles génèrent un récit de soi. Le travail narratif consiste alors à encourager les personnes à explorer les expériences de vie qui offrent la possibilité de re-découvrir ce qui leur permet de prendre position sur leur vie, et de redevenir auteur d'un récit de soi préféré.



# Passer d'histoires différentielles à des histoires ressemblancielles

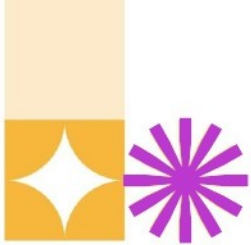


- Redevenir auteur (*re-authoring*) signifie que je sais me définir en lien avec ce qui est important pour ma vie. Ainsi j'agis désormais en fonction de qui je suis (*et que je veux continuer à être*) et réciproquement : ce que je fais révèle qui je suis (*et cela me convient en retour*). **Ce tissage enrichit mon histoire préférée.**
- Mon histoire a un écho auprès des autres. C'est ce que l'on appelle la résonance. **Nous sommes ainsi en capacité de nous relier à travers nos histoires préférées** plutôt que contraint par nos histoires de problèmes.



- Ce schéma propose une possibilité de montrer comment **nos histoires** de vie professionnelle et individuelle **nous relient** à la fois les uns aux autres et **à un thème qui nous unit en même temps qu'il émerge.**
- Les résonances de nos histoires génère un **phénomène de reliance** entre les personnes. Nous devenons ainsi collectivement co-auteurs d'un récit collectif préféré.
- En acceptant les histoires singulières, ce récit collectif **créé alors l'unité dans la diversité** qui reconnaît chacun à la fois de manière singulière et comme partie d'un tout qui soutient chacun.





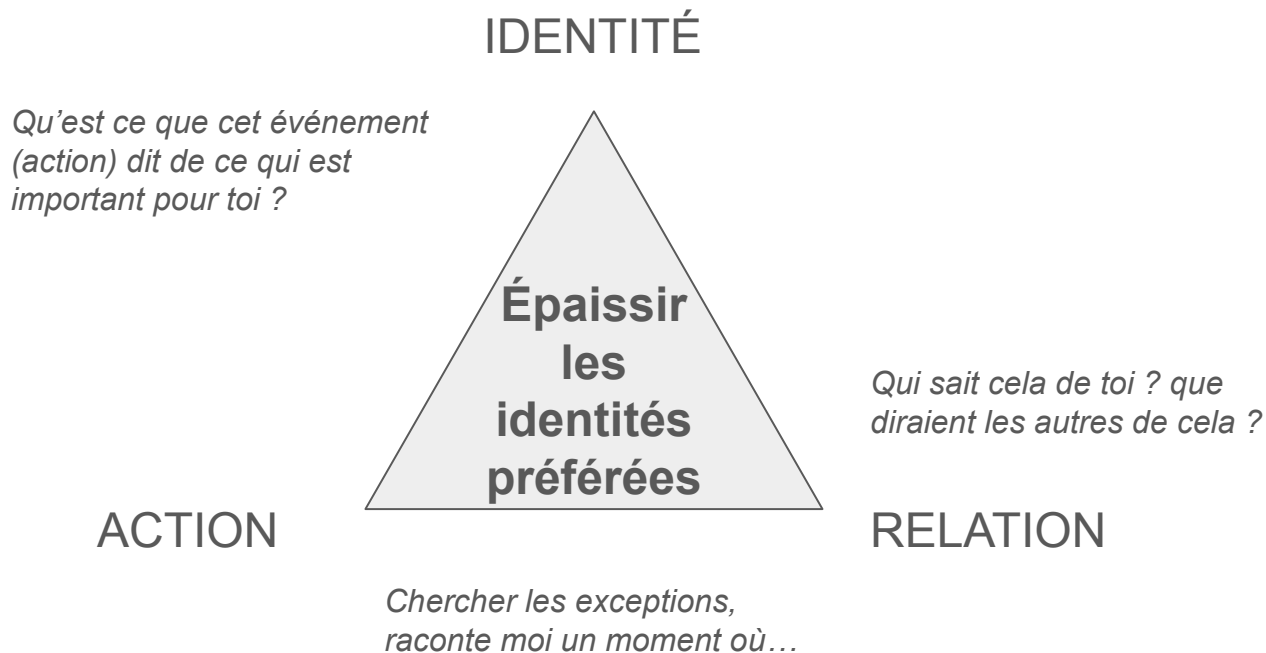
# Qu'en retenir pour nos enjeux de transitions ?

1. **Nous sommes traversés pour des histoires dominantes** (normes, règles, modèles, doctrines, idéologies, etc). Ces histoires peuvent nous limiter, nous empêcher d'être "auteur de notre propre vie".
  - *Dans les cas des transitions, ces histoires dominantes peuvent freiner le changement, le passage à l'action.*
  - ⇒ **Le modèle de développement que nous nous acharnons à changer est une histoire dominante : prendre de la distance avec cela.**
2. **Il existe toujours des histoires alternatives**: celles que nous n'aurions pas vues ou encore celles que nous pourrions écrire.
  - *Ces histoires alternatives peuvent être de puissants leviers pour renforcer nos projets .*
  - ⇒ **Les alternatives (nos projets) sont finalement peu exploitées ou mises en valeur : s'y intéresser, les révéler.**





## Pour aller plus loin encore :





### 3. Mise en récits : vers une définition





## Notions : et le storytelling ?

- Le storytelling repris dans les manuels de marketing n'est rien d'autre que le fait de raconter une histoire
- Une bonne trame narrative = émotions = adhésion



**Dans les transitions**, on ne fabrique pas une fausse authenticité, on assume une forme de storytelling avec des objectifs précis mais aussi des gardes fous.





# La mise en récits : une définition

**On distingue “récits” et “mise en récits” :**

Récits = manifestations d’une histoire sous une **forme structurée par la narration**. Donne lieu à des livrables (on peut en avoir à foison)

**Mise en récits:** **posture générale de conduite du changement**. Processus dynamique, multidimensionnel et itératif, donnant lieu à une multiplicité de formes d’action et de supports produits.

Ce n’est pas (juste):

- un écrit
- un livrable
- une approche ponctuelle
- du story-telling

## L’arbre qui cache la forêt

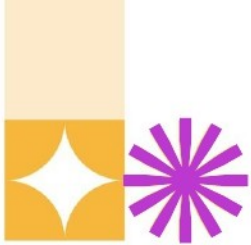


### La FORÊT

- Met en mouvement
- Consolide les projets et les collectifs
- Motive sur le long terme

### L'ARBRE

- Nourrit un grand récit
- Attire les ressources et les partenaires
- Motive partout



# L'arbre qui cache la forêt



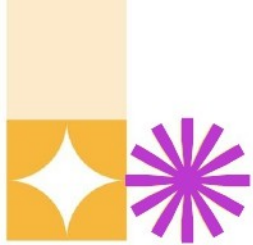
## La **FORÊT**

- Met en mouvement
- Consolide les projets et les collectifs
- Motive sur le long terme

## **L'ARBRE**

- Nourrit un grand récit
- Attire les ressources et les partenaires
- Motive partout





# Des fondamentaux... vers une approche multidimensionnelle

## Les récits

*ADN humain, porteurs de sens*

## Les approches narratives

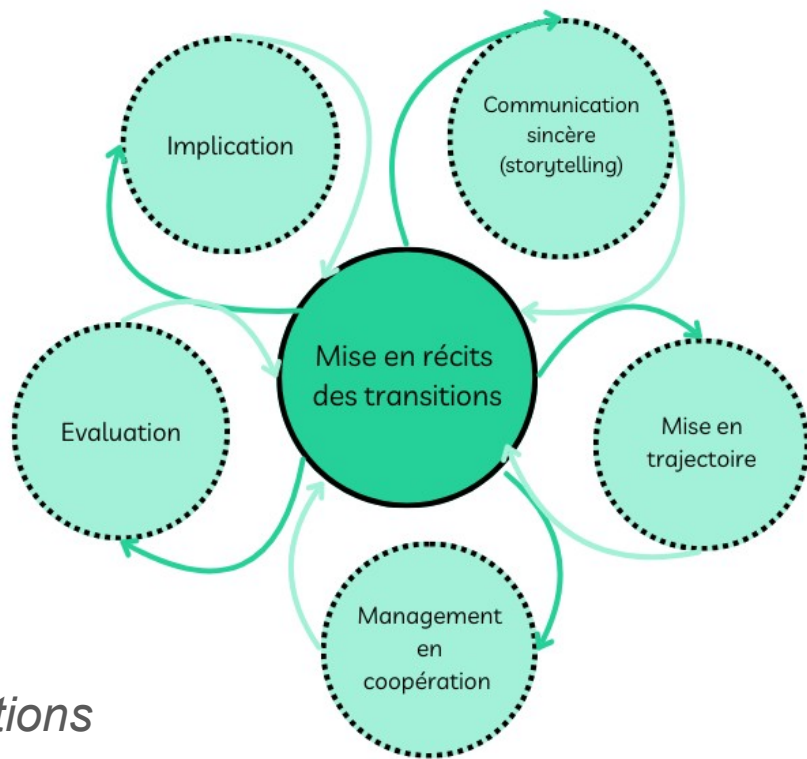
*Déconstruire les récits dominants, choisir ses récits préférés*

## Le storytelling

*Méthode puissante pour faire exister nos projets*

## La coopération

*Socle des transitions*





# Mettre en trajectoire





# Mettre en trajectoire



Avoir une compréhension rétrospective, y puiser des ressources.

Se situer dans le temps.

S'exercer à la prospective.

Clarifier l'horizon et donner envie de s'engager.

Se déplacer individuellement et collectivement.





- dialogue sur la trajectoire globale
- extraction des connaissances de l'él
- échange sur la prospective
- identification des actions de mise en récits

### Actions en cours :

- résidence d'artistes sur précarité alimentaire
- séance de réflexivité sur la "semaine de l'alimentation"
- travail prospectif/récits



# Management en coopération





## Comment travailler en commun ?

	<b>NÉGOCIER</b>	<b>(se) COORDONNER</b>	<b>COOPÉRER</b>
<i>Finalités</i>	Rechercher un accord	Se répartir et ordonner des tâches, pour un résultat partagé	Faire oeuvre ensemble
<i>Motivations</i>	Préserver ses intérêts, répondre à son besoin propre	Réaliser sa mission correctement, efficacement	Travailler pour un but commun, partagé, qui bénéficie à tous
<i>Logique</i>	Individualiste	Performance, gains de productivité (partagés)	Intérêt général
<i>Effets (sur les transitions écologiques)</i>	Ne permet pas d'avancer sur les communs. Dilemme du prisonnier. Risque de jeux de pouvoir, rapports de domination	Encourage une logique linéaire, en silo : "un problème - une solution". Inefficace pour gérer la complexité. Ne réduit pas externalités négatives.	Engendre de la confiance, des relations de travail robustes. Clé pour affronter la complexité des crises et travailler en systémie.





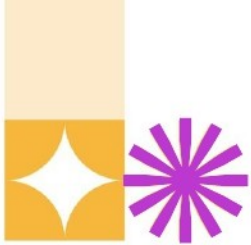
# Manager en coopération



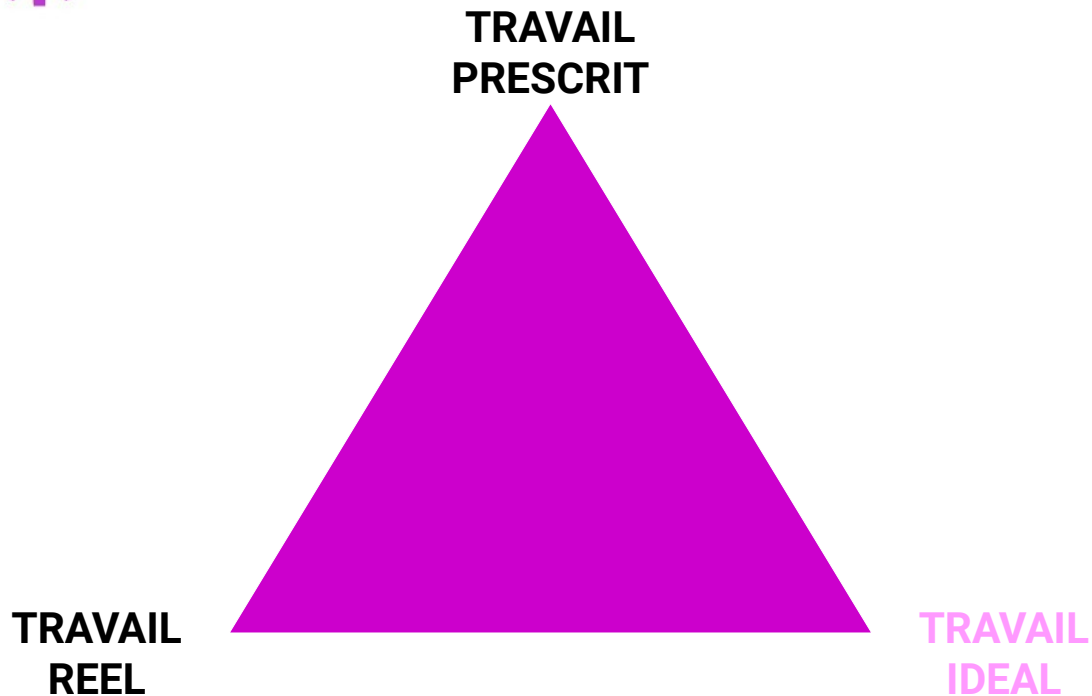
- Revenir sur les **processus de travail**, y compris sur les conflits
- Créer les **conditions de dialogue** et y accorder de l'importance
- Révéler **les valeurs** et le **chemins parcouru**
- Reconnaître **l'engagement de chacun**

Réflexivité : permet de travailler sur les écarts entre travail prescrit / réel / idéal



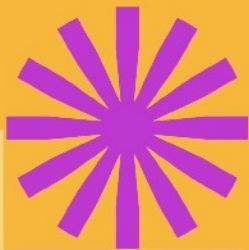


# Manager en coopération





# Évaluation





# Principes et objectifs de l'évaluation des politiques publiques 1/2

*“Évaluer c’est **juger** de la **valeur** d’une **action publique**, notamment du point de vue de ses résultats”*

- “Action publique” : l’objet de l’évaluation. Une intention, un projet public, ou à tout le moins avec une mission d’**intérêt général**
- “Juger” : évaluer consiste à **porter une appréciation**, à faire le point
- “Valeur” : **jugement “moral”, d’appréciation** des effets du projet en fonction d’une “réussite” attendue et définie par les acteurs concernés





## Principes et objectifs de l'évaluation des politiques publiques 2/2

- L'évaluation est **étayée par des faits** : recherche de preuves
- **Exercice collectif** : la richesse des avis augmente la finesse de l'analyse
- Finalités de l'évaluation :
  - **apprendre** des choses qu'on ne connaît pas déjà,
  - **juger en connaissance de causes**
  - **nourrir la décision**
  - **améliorer l'action** (publique)

*Évaluer un projet (de transitions), c'est chercher à différencier le **changement** (observé sur un territoire) de l'**impact** (du projet évalué).*





## Quels usages des récits dans l'évaluation ?

L'évaluation des politiques publiques recourt à des méthodes de sciences sociales (anthropologie, sociologie...) pour **collecter des données** : beaucoup d'entre elles reviennent à **collecter des récits**.

- Entretiens narratifs
- Chronologie narrative
- Approches par étude de cas
- La technique du changement le plus significatif
- L'analyse de la contribution

⇒ à voir : *Quadrant Conseil*





# Pourquoi intégrer l'évaluation dans la mise en récits ?

Intégrer des dispositifs d'évaluation dans sa mise en récits permet de :

- **fournir un récit supplémentaire**, analytique,
- **apporter des réponses**,
- **vérifier les faits**,
- **évaluer les valeurs immatérielles** du projets (confiance, connaissances, etc),
- **célébrer les réussites** par les récits,
- améliorer les dispositifs, **rendre plus robustes** les projets.

***Tout ce qui compte, ne se compte pas toujours, mais se raconte...***

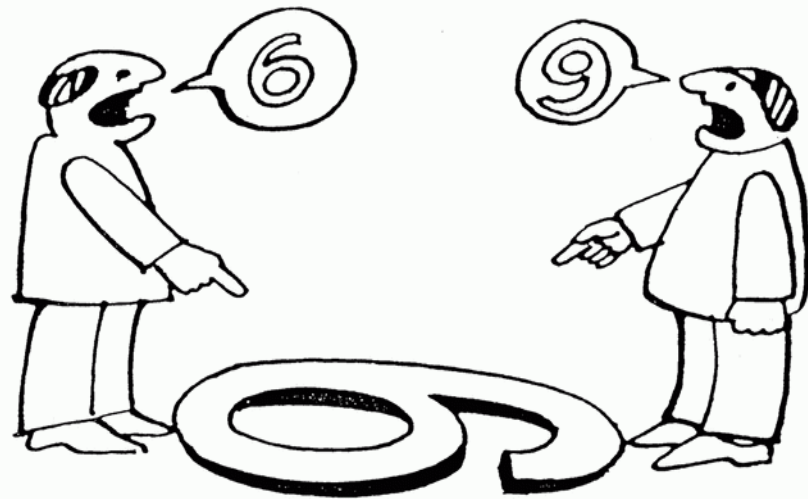




# Comment intégrer l'évaluation dans la mise en récits ?

- Formaliser les moments/dispositifs qui visent à évaluer : **adopter la posture de l'évaluateur**
- faire attention à la subjectivité de l'auteur.rice
- Faire **attention à l'histoire unique**

/!\ *Faire de la mise en récits n'est pas automatiquement évaluer ! Par contre, la mise en récits peut nourrir (et se nourrir) de l'évaluation.*







Impliquer





# Implication et mise en récits

- Implication : processus du **temps long**
- Implication = **processus édifiant** : c'est par l'implication que les personnes se transforment
- **Pérenniser** les espaces, les dispositifs
- **Garder les traces** de l'implication (par les récits)





# Implication et mise en récits

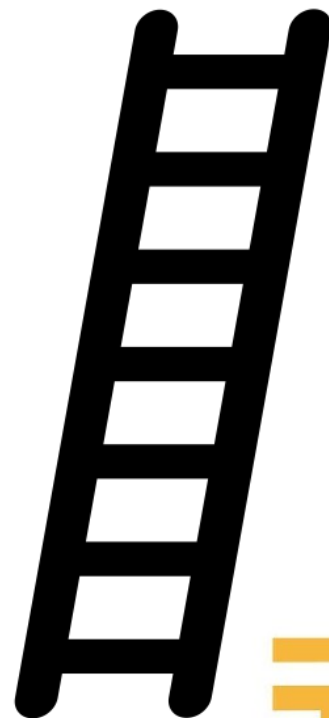
- **Recueillir les récits des “invisibles”** ⇒ transition juste  
*Cf. Pierre Rosenvallon “Le Parlement des invisibles”*
  - le faire de façon variée et continue pour engager le mouvement
- La mise en récits des transitions se fait au service de projets qui porte des valeurs dont la justice sociale, l’inclusion, la démocratie font partie  
⇒ Besoin de l’incarner, d’**avoir une méthodologie en accord avec les valeurs.**
- L’approche mise en récits tire sa force de la multiplicité des points de vue :  
**implication aide à garantir cette multiplicité**
- C’est par l’implication qu’on **passe du récit** (discours) **aux actes** (au concret)





# Impliquer : comment faire ? quelle posture ?

- Créer et **pérenniser les espaces** d'implication
- Susciter la **prise d'initiatives** (accompagnement, reconnaissance et droit à l'erreur)
- Clarifier le **cadre de la prise de décision** (consultation ? co-construction ? co-décision ?)  
*(voir : échelle d'Arnstein)*
- Permettre l'**inclusion des nouveaux** venus
- Ancrer une **démarche collective d'apprentissage**





## Impliquer - exemples

**Loos-en-Gohelle** : Le dispositif  
50/50

**Malaunay** : Défi citoyen “*la transition prend ses quartiers*” =>  
pérennisation d'un service  
d'accompagnement de projets , le  
SMAC.

**Les résidences d'artistes** :  
exemple du Douaisis





# Communication sincère





# Communiquer sincèrement et storytelling

La mise en récits est « bien plus » que du storytelling, ce qui signifie qu'elle l'est *aussi*.

- la mise en récits doit **puiser dans les méthodes / ressources du storytelling** : une trame narrative qui embarque, des personnages forts, des péripéties, etc...
- Les discours, éléments de langage, supports de communication, visuels... **concrétisent le récit de notre projet et le portent jusqu'aux oreilles du reste du monde.**

L'intention est de faire du storytelling "éthique" : transparent, ancré dans le réel, inclusif, tourné vers l'intention première du projet (étoile).







# Communiquer sincèrement



NOS BINOMES CHROMATIQUES SONT ISSUS

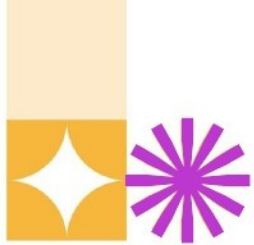
DES PAYSAGES QU'OFFRENT NOTRE VILLE

- **Communication de réalité** (basée sur le réel)
- Ligne éditoriale basée **sur le territoire et sur les citoyens**
- **Célébrer son identité,**
- **Reconnaître l'implication** et le travail de chacun.e
- Stimuler la **multitude de récits**
- Chercher des effets systémiques
- **Communiquer pour partager l'aventure,** créer une ambiance
- Sélectionner avec soin son livrable en fonction du message et du public **cible**

*Ex/ Élaboration de la palette graphique de Malaunay*







# Artistique : un levier puissant pour sensibiliser et motiver



**Art** → touche aux **émotions**, donc puissant **levier de mobilisation**

Penser à y recourir aussi pour nos projets ! Mais attention à ne pas sous-estimer son potentiel : prévoir le coup d'après.





**Mettre en récits:  
quelle posture adopter ?**





# Objectif : mettre en mouvement



- Emotion + action
- Coupler l'ensemble des moyens
- Veiller à la coopération
- Être attentif à l'autre
- Se placer dans un processus du temps long
- Réflexivité





## Les pièges à éviter

- la propagande
- le superflu
- le risque identitaire exclusif
- les actions “oneshot”
- le surmenage des équipes



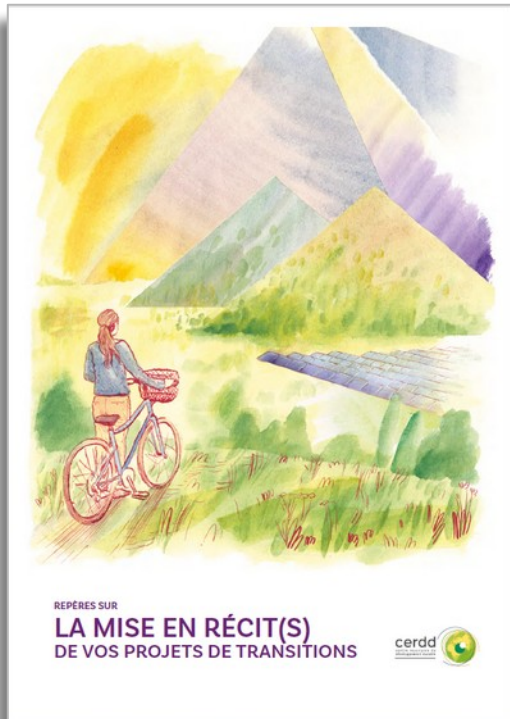


# Les ressources fondamentales





# Repères sur la mise en récits de vos projets de transitions (2021)

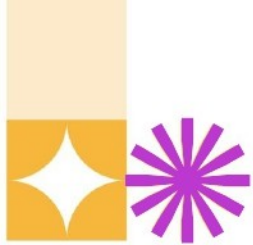


Par le **Cerdd**, sous l'égide de la Fabrique des transitions.

>>> Une **introduction** théorique aux principes et intentions de la mise en récits

- fruit d'une exploration collective
- bases théoriques
- clés méthodologiques





# Les 5 dimensions de la Mise en récits - manuel (2024)



Par la **Fabrique des Transitions** (en compagnonnage avec le Cerdd)

>>> Un manuel à l'usage de celles et ceux qui veulent pratiquer la mise en récits :

- approche par les 5 dimensions
- tutos
- témoignages
- initiatives
- ressources pour aller plus loin





# Un outil : le kit d'animation

## Mise en récits







## Objectifs du kit

➤➤ (Re)tracer, collectivement, la trajectoire d'un projet.

➤➤ 2 types d'usage pour le kit:

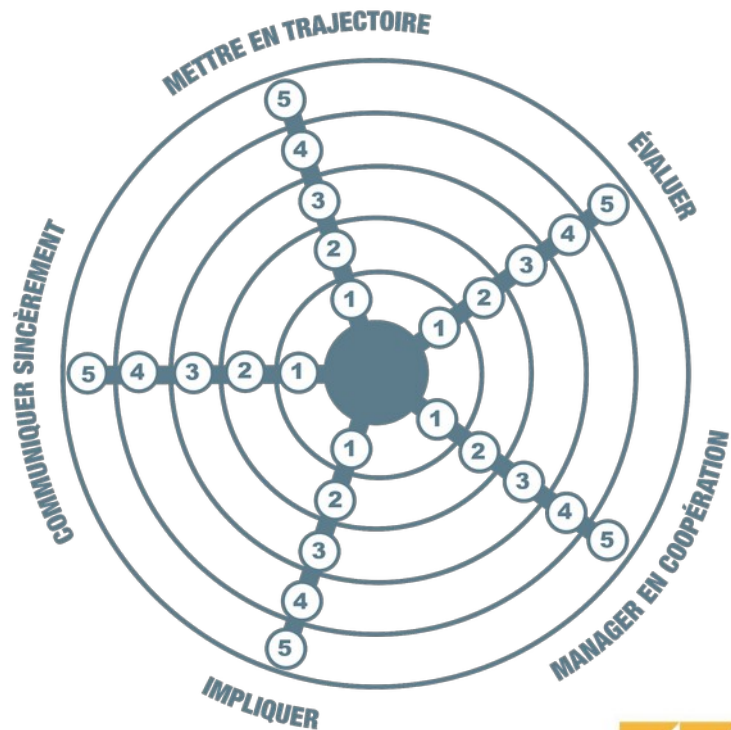
- Point de départ d'une stratégie de mise en récits
- *Ou* support de partage, d'échange sur le projet que l'on met en récits (mode battle des récits)

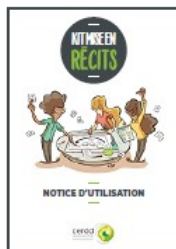




## Les attendus

- **Trajectoire débattue** : retracer collectivement le chemin parcouru, clarifier les vécus
- **Dialogue** : l'ensemble du groupe projet s'exprime et discute. Chaque avis est entendu
- **Stabiliser l'horizon** : l'ambition du projet est définie collectivement
- **Puier des ressources dans le passé** : pour amorcer les étapes futures et faire avancer le projet
- **Réflexivité** : revenir sur les méthodes de travail, sur la coopération, (ré)interroger le collectif.





#### SUPPORT 1

##### NOTICE D'UTILISATION

**Vous l'avez entre les mains ou sous les yeux !**



#### SUPPORT 2

##### LA MISE EN RÉCITS :

##### PLUS QUE DU STORYTELLING !

**Diaporama (17 diapos) en PDF** : avec ce diaporama clé en main, partagez avec votre groupe-projet le sens profond et les finalités de la mise en récits. À utiliser avec le guide de commentaires.

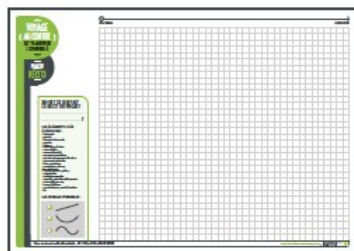


#### SUPPORT 3

##### LA MISE EN RÉCITS :

##### PLUS QUE DU STORYTELLING !

**Guide de commentaires format A4** : document présentant de façon détaillée l'intention et les messages à faire passer pour chaque étape du diaporama.



#### SUPPORT 5

##### POSER LES BASES

##### DU RÉCIT DU PROJET

**Affiche au format A0** : support conçu pour représenter graphiquement le récit et la trajectoire de votre projet (passé, présent, futur) et d'y faire apparaître les éléments marquants (événements, décisions, faits, visuels...).



#### SUPPORT 6

##### POSER LES BASES

##### DU RÉCIT DU PROJET

**Planches de pictos à découper format A4** : série de pictos à votre disposition pour faciliter la représentation graphique de votre projet sur l'affiche associée. Utilisez selon vos besoins ceux qui sont pertinents pour votre projet!



#### SUPPORT 4

##### RESSOURCES DU RÉCIT

**Matrice au format A3 à plier en 2** : support à remplir afin de récolter et organiser l'état des lieux des ressources nécessaires pour construire votre récit et le structurer dans le temps.





## Aspects pratiques

- *Qui ?* L'équipe projet la plus transversale possible. 5 à 7 personnes
- *Durée* : 2 demi-journées
- *Matériel* : marqueurs, scotch, colle, posts-its, ciseaux... vidéo-projecteur, ordinateur, feuilles blanches.
- *Disposition*: une salle avec table centrale

Pensez à la convivialité !

Jus de fruits, café,  
biscuits... pour démarrer  
en douceur.





# Déroulé



SUPPORT 2

LA MISE EN RÉCITS :  
PLUS QUE DU STORYTELLING !



SUPPORT 3

LA MISE EN RÉCITS :  
PLUS QUE DU STORYTELLING !

J1 : Poser les bases du récit

- Retracer la trajectoire du projet

- Synthèse du récit du projet

*Écrire un "pitch" synthétique et appropriable du récit du projet*

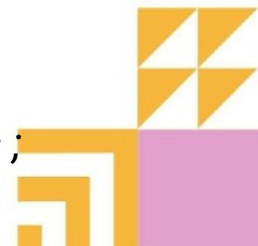
J2 : Définir une stratégie de mise en récits

- Identifier les ressources

*Existantes ou à créer, suivant les 5 dimensions de la mise en récits: événements, dispositifs/AMO, supports, textes, etc...*

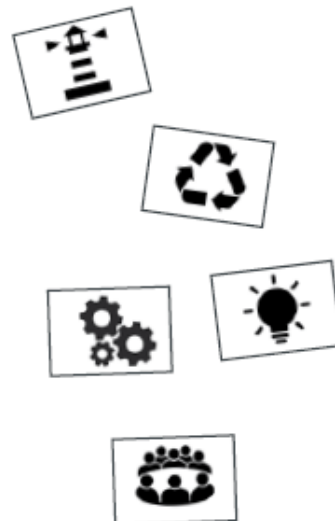
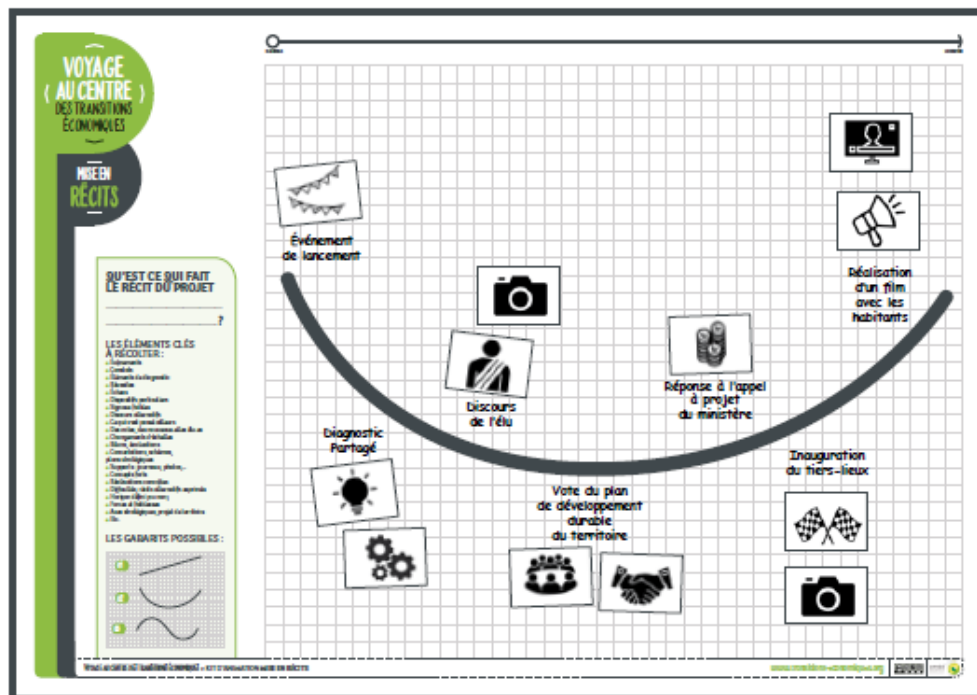
- Élaborer la stratégie

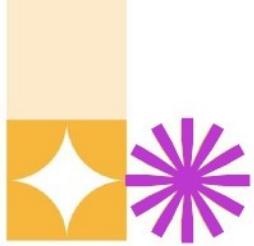
*Fil conducteur (base doctrinale) ; objectifs à atteindre à court, moyen et long termes ; gouvernance...*



# 1/ Retracer la trajectoire du projet (J1)

1h15





## 2/ Synthèse du récit du projet (J1)

Objectif : à partir de la courbe obtenue précédemment, **rédigez un “pitch” du projet.**

- 10-15 lignes (**à l’oral: 4’-5’**)
- Appropriable par tous (notamment tou.tes les participants à l’exercice)
- Explicite et engageant : il doit donner envie de soutenir votre projet !
- À cibler: **éléments scientifiques** qui donnent le cadre, la **trajectoire dans les grandes lignes**, expression claire de **votre “doctrine”**, expression des émotions.



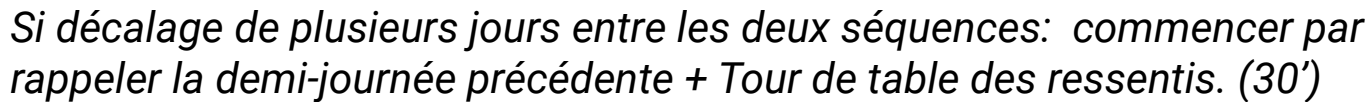
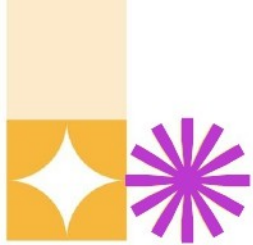


Diagramme de radar à 5 axes pour évaluer la performance d'un manager. Les axes sont : METTRE EN TRAJECTOIRE, ÉVALUER, MANAGER EN COOPÉRATION, IMPLIQUER, et COMMUNIQUER SINCÈREMENT. Chaque axe a 5 niveaux de performance, numérotés de 1 au 5, avec des points de données connectés par une ligne.

Compétence	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Mettre en trajectoire	1	2	3	4	5
Évaluer	1	2	3	4	5
Manager en coopération	1	2	3	4	5
Impliquer	1	2	3	4	5
Communiquer sincèrement	1	2	3	4	5





## 4/ Élaborer une stratégie (J2)



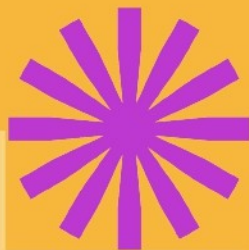
Format d'animation libre.

- **Base doctrinale du projet** : ce qui vous met en mouvement, votre spécificité
- **Gouvernance du projet**
- **Objectifs** : court, moyen, long termes.  
*Important d'être ambitieux, mais avec des objectifs intermédiaires atteignables !*
- Passez "en mode récits": stratégie basée sur les **5 dimensions** !





**Plus d'info sur notre site  
[cerdd.org](http://cerdd.org)**



[Rubrique dédiée à la Mise en Récits](#)

