

Guide pratique

L'élaboration de scénarios

–

Sascha Meinert

etui.

Guide pratique

L'élaboration de scénarios

—

Sascha Meinert

À propos de l'auteur

Sascha Meinert, chercheur politique, dirige depuis 2004 l'Institut d'analyses prospectives (IPA) de Berlin, lequel promeut l'élaboration de scénarios en tant qu'outil d'apprentissage et instrument d'une participation constructive des parties prenantes. Sascha Meinert a étudié les sciences politiques, l'économie et le droit européen. De 1999 à 2005, il a travaillé au sein du Center for Applied Policy Research de l'Université de Munich en tant que chargé de recherches. Durant cette période, s'étant découvert une passion pour les outils d'analyse et d'apprentissage systémiques et orientés vers l'avenir, il a adapté l'outil d'élaboration de scénarios à divers processus participatifs, consultatifs et de planification stratégique. De 2003 à 2009, il a occupé la fonction de chargé de cours à la European School of Governance (EUSG). Dans le cadre de cette fonction, il a participé à de nombreux projets de la German Federal Agency for Civic Education (BPB), de fondations publiques et d'instituts de recherche ainsi qu'à des projets financés par l'UE. Sascha Meinert est l'auteur de diverses simulations participatives dans différents domaines de la politique de l'UE et de la gouvernance mondiale, de matériaux d'apprentissage dans le domaine de l'éducation au développement durable (EDD) et d'articles sur l'élaboration de scénarios, les facultés d'anticipation et le rôle des récits partagés dans la création d'un sentiment communautaire et la mise en oeuvre de politiques.

Contact:

meinert@ipa-netzwerk.de

www.ipa-netzwerk.de

Table des matières

Avant-propos	5
1. Évolution du contexte	7
2. Introduction	10
Les différentes étapes du processus d'élaboration de scénarios	11
3. L'élaboration de scénarios	13
Étape 1 – Délimiter la problématique et l'horizon temporel	13
Étape 2 – Identifier les principales incertitudes (et facteurs d'influence)	14
Étape 3 – Décrire les issues alternatives possibles	16
Étape 4 – Calibrer une « boussole de l'avenir »	17
Étape 5 – Rédiger un scénario	17
Étape 6 – Réfléchir aux implications des scénarios	19
4. Des scénarios à la stratégie	21
Explorer	21
Approfondir la réflexion	21
Élaborer des stratégies	22
Conclusion	23
Références bibliographiques	24
Annexes	25
Déroulement d'un projet d'élaboration de scénarios (exemple)	25
Atelier 1 (exemple de programme)	26
Atelier 2 (exemple de programme)	27

Avant-propos

En 2008, l'ETUI s'est engagé dans un processus d'élaboration de scénarios concernant l'avenir des relations du travail en Europe. Ce projet intitulé « La participation des travailleurs à l'horizon 2030 », que nous avons mené en collaboration avec l'Institut d'analyses prospectives de Berlin et un groupe de 20 experts issus de sept pays européens, était pour le moins ambitieux.

Notre objectif était de mettre en place un espace ouvert et constructif favorisant l'échange d'idées quant aux perspectives à long terme et à l'évolution du contexte de la participation des travailleurs sous ses diverses formes en Europe.

Le monde du travail se caractérise actuellement par une profonde discontinuité et de nombreux changements. Or, l'élaboration de scénarios s'avère particulièrement utile dans de telles situations d'incertitude, dans la mesure où ceux-ci permettent d'identifier des évolutions alternatives. Les quatre scénarios élaborés dans le cadre du projet de l'ETUI¹ illustrent des contextes potentiels au sein desquels les structures et acteurs de la participation des travailleurs *pourraient* avoir à opérer à l'avenir ainsi que les conséquences et décisions qui pourraient en découler. Il est essentiel que les syndicats et comités d'entreprise se préparent à différents futurs et anticipent les changements à venir, y compris au sein même des organisations auxquelles ils appartiennent.

L'attitude adoptée et les choix opérés par les différents pays et secteurs seront inévitablement très différents. C'est pourquoi nous avons décidé d'utiliser les scénarios afin d'engager un dialogue constructif avec les acteurs concernés : membres de comité d'entreprise, responsables syndicaux, membres de comité d'entreprise européen ou encore formateurs de représentants syndicaux. Dans cette optique, nous avons organisé des « ateliers d'anticipation », au cours desquels les participants ont pu explorer les quatre scénarios, réfléchir ensemble aux implications de ceux-ci et échanger des opinions quant aux priorités actuelles et aux stratégies à mettre en place. Nous avons été impressionnés par l'ouverture d'esprit des participants et leur volonté de rechercher de nouvelles solutions.

Durant le projet, les participants nous ont demandé à plusieurs reprises où trouver des consignes claires et concises concernant l'élaboration de scénarios. Ce « Guide pratique concernant l'élaboration de scénarios » que vous êtes sur le point de lire a été rédigé pour répondre à cette demande et constitue un nouvel outil au service de notre objectif global de renforcement d'une culture de la réflexion à long terme dans le domaine du travail. Ce manuel a été rédigé par Sascha Meinert, qui avait déjà participé au projet « La participation des travailleurs à l'horizon 2030 » et dispose d'une vaste expérience dans la conception de scénarios participatifs. Il s'adresse à tous ceux qui voudraient en savoir plus concernant l'élaboration de

1. Disponible en anglais, allemand et français sur <http://2030.worker-participation.eu>

scénarios et envisagent de lancer leur propre projet. Il consiste en une vue d'ensemble concise et accessible de la méthode d'élaboration de scénarios ainsi que des différentes étapes inhérentes au processus. L'objectif est d'attirer l'attention du lecteur sur les différents points à prendre en compte lors de la préparation et de la mise en œuvre d'un projet de scénario.

Au final, lire des livres sur le sujet n'est peut-être pas le meilleur moyen d'apprendre à élaborer des scénarios (bien que le manuel recommande également d'autres ouvrages sur le sujet). En effet, il est essentiel avant tout d'être disposé à « apprendre sur le tas » en osant « simplement » se lancer. Nous espérons seulement que ce guide pratique incitera de nombreuses personnes curieuses et ouvertes, désireuses de contribuer activement au développement du monde de demain, à mettre en œuvre des processus d'apprentissage fructueux. Nous espérons également que cette approche suscitera votre enthousiasme et nous nous réjouissons d'entendre vos propres expériences.

— *Michael Stollt*

Chercheur à l'ETUI, février 2014

1. Évolution du contexte

« Les scénarios sont des histoires qui parlent de l'avenir, mais leur but est de permettre la prise de meilleures décisions dans le présent. »

Ged Davis

Le monde évolue constamment, et ces changements se succèdent à un rythme de plus en plus effréné – à tel point que le contexte lui-même est devenu une variable. Il nous est impossible de prédire avec certitude les conséquences des décisions qui sont prises aujourd'hui. Dans ce cadre, les scénarios nous aident à faire face aux incertitudes d'un futur ouvert. À la manière d'une carte, qui nous permet de nous orienter dans l'espace, les scénarios nous présentent différents chemins menant vers l'avenir.

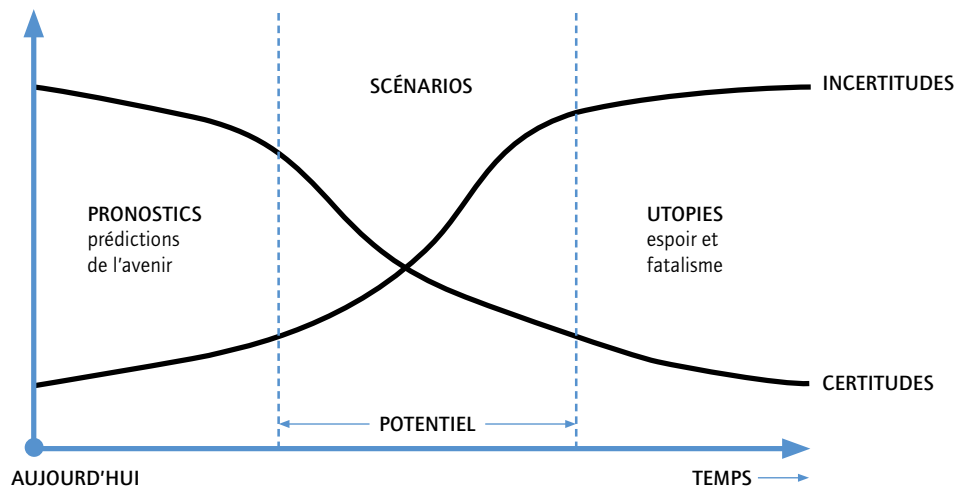
Plusieurs chemins peuvent conduire à un même futur. En 1865, le chercheur anglais William Jevons s'est inquiété de la menace que pourrait faire peser un épuisement des réserves nationales de charbon sur la suprématie industrielle anglaise. Aujourd'hui, soit 150 ans plus tard, la Grande-Bretagne possède toujours d'importantes réserves de charbon qui ne verront sans doute jamais la lumière du jour. À l'heure actuelle, l'extraction de charbon représente en effet moins de 7 pour cent de la consommation énergétique britannique, tandis que le Commonwealth a perdu son rôle de première puissance coloniale pour diverses raisons.

Toute tentative de prédire l'avenir se heurte inévitablement à des impondérables. En effet, l'évolution de certains facteurs ne peut être anticipée et l'avenir dépend également de décisions devant encore être prises. Par conséquent, il existe toujours plus d'un futur possible. Par ailleurs, le monde évolue plus rapidement que jamais : qui aurait pu prédire, même un an seulement avant ces événements, les révolutions du monde arabe, Fukushima ou encore les problèmes rencontrés par l'euro ? L'avenir n'est pas le prolongement du présent : il est rempli de surprises. Nous ne savons pas de quoi le futur sera fait, nous savons seulement qu'il sera différent d'aujourd'hui. D'autant que les défis qui nous attendent sont considérables et les perspectives d'avenir parfois inquiétantes : crise économique et financière, épuisement des combustibles fossiles et d'autres ressources non renouvelables, réchauffement climatique, disparition de la biodiversité ou encore pénurie croissante d'eau potable dans de nombreuses régions du monde. En période d'incertitude et d'instabilité, élaborer des scénarios peut se révéler particulièrement utile. Au lieu de masquer ces incertitudes, les scénarios élaborés les rendent explicites et offrent un cadre permettant leur exploration avec d'autres.

Réfléchir en termes de scénarios est inné chez l'être humain. Le neurologue David Ingvar a inventé l'expression « mémoire du futur » pour illustrer la manière dont nos décisions et actions sont étroitement liées à notre vision de l'avenir. Nous anticipons des *futurs* possibles et préparons ceux-ci dans le présent. Toutefois, les futurs que nous anticipons reposent généralement sur des suppositions et intérêts personnels et souvent, notre vision de l'avenir est trop étroite et pas suffisamment axée sur le long terme : l'horizon temporel choisi est inadéquat et nous n'avons pas une vision suffisamment large des risques et potentiels à long terme. C'est pourquoi

il est important de discuter avec d'autres de ce que l'avenir pourrait nous réserver et des mesures individuelles ou collectives que nous pourrions prendre pour y faire face. Il n'est certes pas possible d'écrire l'avenir, mais il est possible de le façonner dans une certaine mesure. Par ailleurs, quel que soit le scénario qui devient réalité, celui-ci offre toujours une certaine marge de manœuvre.

Un scénario est une présentation, sous forme narrative, d'une situation susceptible de se réaliser à l'avenir. Les scénarios mettent en évidence des liens de causalité permettant de comprendre comment nous pourrions arriver à tel futur particulier dans tel récit particulier (« Comment les choses pourraient-elles conduire à cette situation ? »). L'une des caractéristiques fondamentales de la méthode est qu'elle inclut explicitement les incertitudes et compare des évolutions alternatives *susceptibles* d'influencer le cours des événements. Les scénarios se distinguent des pronostics en ce qu'ils *n'essaient pas de prédire* l'avenir. Ils se distinguent également des utopies (ou dystopies) qui dépeignent un avenir *souhaité* (ou craint) et n'entretiennent aucun lien concret avec le présent. Tandis que les pronostics se rapportent généralement à des questions relevant de l'avenir proche (dont l'évolution est relativement facile à « déterminer » avec une certaine probabilité), les utopies portent sur un futur plus éloigné (qui n'est guère tenu par les certitudes du présent). Les scénarios s'inscrivent quant à eux entre les certitudes du présent et les incertitudes de l'avenir à moyen et à long terme (voir graphique ci-dessous).



Graphique inspiré par Ulrich Golücke

La méthode d'élaboration de scénarios est issue de la sphère militaire. Diverses entreprises et sociétés de conseil l'ont ensuite adaptée et développée durant les années 1950 et 1960. Le futurologue Herman Kahn est considéré comme le père fondateur de la méthode. Dans les années 1950, il a développé cette approche pour le département de la Défense des États-Unis. Au départ, l'objectif était seulement d'identifier les risques de conflit potentiel, puis la méthode a été utilisée pour des questions économiques et sociales également. Plus tard, dans les années 1970, l'entreprise Shell a créé un département spécial chargé de l'élaboration de scénarios, dirigé par Pierre Wack de 1971 à 1981. Mais c'est grâce au rapport intitulé *Limits to Growth* (« Halte à la croissance ? ») publié en 1972 pour le compte du Club de Rome, que la méthode est entrée dans la conscience collective. Reposant sur la théorie de la dynamique des systèmes de Jay Forrester du MIT, c'était la première fois que des scénarios étaient discutés en impliquant le public de manière significative. Ces scénarios, souvent assimilés à des pronostics par leurs détracteurs, avaient été développés sur la base de diverses simulations réalisées par ordinateur concernant le développement de l'économie mondiale, la croissance de la population, l'évolution de la pauvreté, de l'utilisation des ressources et de la pollution environnementale. Au fil des ans, de plus en plus d'entreprises et d'organisations, confrontées à la nécessité de prendre des décisions d'investissement à long terme

au sein d'un environnement de marché sans cesse changeant, se sont mises à utiliser la méthode pour définir leur stratégie.

L'élaboration de scénarios peut également s'avérer utile dans le cadre de délibérations politiques, notamment en matière de politique étrangère, de planification régionale ou de projets d'infrastructure à long terme. La méthode peut également être utilisée pour la gestion de conflits et enjeux sociaux complexes. Ce fut le cas, par exemple, avec les scénarios dits de Mont-Fleur, élaborés en Afrique du Sud en 1991 pour examiner les perspectives concernant la coexistence de différents groupes ethniques après l'Apartheid. De nombreux acteurs ont participé à leur développement, suscitant l'adhésion et l'intérêt d'un très large public. Des projets similaires ont été menés en Israël, en Colombie, au Burundi et dans d'autres régions en proie à des conflits. L'approche prospective et compréhensive de la méthode en fait également un instrument utile pour tous les projets relevant du dialogue communautaire, interdisciplinaire et interculturel. Depuis les années 1980, l'élaboration de scénarios est de plus en plus considérée comme un processus d'apprentissage (collectif) structuré.

Ce processus d'apprentissage a pour but de permettre aux auteurs des scénarios de se repérer et d'avancer en période de grande incertitude. L'objectif est d'élaborer différents scénarios cohérents – chacun pris séparément – et de réfléchir aux conséquences et possibilités d'action découlant de ceux-ci. L'approche peut être modifiée en fonction des objectifs poursuivis, des ressources et du groupe de parties prenantes impliquées. La méthode consiste généralement en un entretien, suivi de plusieurs ateliers et séances de travail, au cours desquelles les participants – encadrés par une petite équipe de facilitateurs – élaborent un ensemble de scénarios, qui sont ensuite retravaillés et finalisés par l'équipe de facilitateurs.

En résumé, le processus d'élaboration de scénarios poursuit ainsi un triple objectif : élargir le champ de vision ; offrir un cadre de référence permettant de s'orienter et d'échanger avec d'autres ; préparer à différents futurs potentiels.

Pourquoi élaborer des scénarios ?

La méthode d'élaboration de scénarios offre les avantages suivants :

- elle permet de sensibiliser aux différents futurs possibles et de faire prendre conscience du fait que ces futurs possibles peuvent être façonnés. Elle élargit également notre perception des possibilités actuelles et futures, en tant que constructions conscientes ou inconscientes, offrant un potentiel à la fois de limitation et d'autonomisation ;
- elle améliore, de manière globale, l'analyse des enjeux, des situations et des tendances dans toute leur complexité, car elle favorise une réflexion systématique transversale et à différents niveaux, faisant apparaître les corrélations, les interdépendances et les mécanismes récursifs de renforcement ou de limitation ;
- elle offre un outil de réflexion prospective (c'est-à-dire tournée vers l'avenir) à long et à moyen terme, alors que nos schémas d'apprentissage et de réflexion sont habituellement de nature rétrospective et que nos prises de décision quotidiennes portent la plupart du temps sur des horizons plutôt courts. Dans un monde qui change et qui s'internationalise à grands pas, nous avons de plus en plus besoin d'apprendre à anticiper et à faire face aux incertitudes qui nous guettent aussi bien dans le très court terme que dans le très long terme ;
- elle permet à différentes parties prenantes éventuellement désorientées ou confrontées à des problèmes ou conflits de « prendre du recul en allant de l'avant » ; recherchant l'intérêt de tous ou de la majorité, elle permet aux participants de sortir du carcan des perceptions et attitudes actuelles et de percevoir leurs intérêts à long terme, lesquels peuvent être nettement plus proches que ce que pensent les protagonistes et antagonistes d'aujourd'hui. Réfléchir ensemble à l'avenir peut permettre d'établir une relation de confiance et de compréhension mutuelle entre différents groupes de parties prenantes.

2. Introduction

Un projet d'élaboration de scénarios se compose de différentes étapes et « ingrédients ». Avant toute chose, vous aurez besoin d'un sujet pertinent et d'un horizon temporel adéquat. Commencez par discuter avec des gens afin de prendre connaissance de leurs différentes perceptions. Vous aurez besoin d'un groupe de participants motivés et curieux, qui élaboreront ensemble – durant un à trois ateliers, mais le plus souvent deux – un cadre de référence et des scénarios bruts esquissant divers futurs potentiels. Vous aurez également besoin d'une petite équipe de facilitateurs chargée de veiller au bon déroulement du projet et de finaliser les récits. Enfin, selon les objectifs poursuivis, la composition (géographique) du groupe et la durée du projet, des ressources financières plus ou moins conséquentes seront également nécessaires.

La **problématique** sous-jacente du projet doit être définie en tenant compte de certains aspects spécifiques : elle doit revêtir une importance réelle et être associée à une grande incertitude (en d'autres termes, il ne doit pas être possible de prédire la manière dont cette problématique évoluera au cours des prochaines années). Les participants envisagés doivent être impliqués dans cette problématique : ils doivent être susceptibles d'influencer son évolution à l'avenir. Pour les syndicats, la problématique suivante : « Dans quelle contexte notre organisation, notre secteur, etc. devra-t-elle/il opérer à l'avenir ? » pourrait être intéressante à traiter.

Tous les scénarios développés dans le cadre d'un projet doivent s'inscrire dans un même **horizon temporel**, l'idéal étant d'opter pour un cadre temporel suffisamment éloigné, afin de permettre une réelle évolution sur plusieurs années, mais pas trop éloigné non plus, pour éviter que les scénarios ne deviennent des utopies déconnectées du présent. Par ailleurs, l'horizon temporel doit être choisi en fonction de la problématique étudiée. Si le projet porte sur l'avenir d'un club de football, d'une entreprise ou d'un secteur, trois saisons ou trois cycles de production peuvent constituer un cadre temporel adéquat. Dans le cas de processus politiques, tels que le développement d'une certaine région ou d'institutions multilatérales, un horizon temporel de 20 à 25 ans semble plus adapté, les changements étant plus lents dans ce domaine. Ne perdez pas trop de temps et d'énergie sur la définition de l'horizon temporel : c'est l'anticipation des caractéristiques qualitatives des processus de développement qui est au cœur de la création de scénarios, pas le moment exact de leur réalisation. Pour les questions « réellement importantes », le monde dans lequel vivront les enfants des participants pourrait être utilisé comme base temporelle pour l'élaboration des scénarios.

Pour mener votre projet à terme, vous aurez besoin d'une équipe de facilitateurs veillant au bon déroulement du projet et d'un certain **budget**. En règle générale, les membres de cette équipe doivent être rémunérés. Les participants, en revanche, ne perçoivent pas d'indemnité ni d'honoraires pour leur participation,

mais leurs dépenses (p. ex. frais de transport) doivent être remboursées dans la mesure du possible. Un certain budget devra également être prévu pour les ateliers durant lesquels les scénarios seront élaborés (logement, salles de réunions, équipement technique). Et si les entretiens réalisés au début du projet doivent être retranscrits ou les scénarios imprimés et publiés, des moyens supplémentaires seront nécessaires.

L'**équipe de facilitateurs** se compose généralement de quatre animateurs pour chacun des sous-groupes, d'une personne en charge du travail rédactionnel et d'un animateur pour le groupe plénier, lequel fait également office de coordinateur du projet. La tâche principale de cette équipe est d'animer les différents ateliers. Chaque atelier nécessite au minimum une journée de préparation. Parmi les autres tâches de cette équipe, figurent l'organisation et la planification du projet, la recherche et le recrutement des participants aux ateliers, la conduite et l'analyse des entretiens ainsi que la finalisation de la version écrite des scénarios. Il peut arriver que certains participants particulièrement motivés et curieux prennent part à ce processus de rédaction.

Le groupe des **participants** se compose idéalement d'au moins 20 à 30 personnes concernées et intéressées par la problématique abordée, curieuses et ouvertes d'esprit. Ensemble, ces participants doivent représenter différents points de vue concernant le sujet traité. Chacun des participants sera d'abord interrogé par les membres de l'équipe de facilitation. Ensuite, les participants développeront ensemble les différents scénarios lors des ateliers prévus à cet effet. D'un point de vue pratique, ils seront également les principaux relais des scénarios et sont prédestinés en tant qu'agents actifs des échanges.

Bien que l'ensemble des ressources et des personnes impliquées contribuent au succès d'un projet de ce type, de nombreuses variations sont possibles, en fonction des ressources disponibles. Au bout du compte, un petit groupe de participants très motivés peut suffire pour élaborer des scénarios réellement stimulants.

Les différentes étapes du processus d'élaboration de scénarios

Une fois la problématique et l'horizon temporel définis et le déroulement du projet planifié, la première étape consistera à réaliser des entretiens de qualité avec les participants (et même, si possible, avec d'autres personnes d'horizons différents), afin d'obtenir une vision globale des perceptions et attentes quant à la problématique. L'équipe de facilitateurs préparera un ensemble de questions ouvertes à cet effet. Ces entretiens sont confidentiels; en d'autres termes, les informations collectées seront utilisées et mises à disposition des participants mais ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations ne seront dévoilées (règle de Chatham House). Idéalement, les entretiens seront enregistrés afin d'en faciliter l'analyse par la suite. Cette analyse sera réalisée par l'équipe de facilitateurs et les réponses seront regroupées en fonction des problèmes et questions soulevés. Un synopsis des entretiens sera ensuite présenté aux participants en guise d'introduction lors du premier atelier d'élaboration des scénarios.

C'est lors de ces ateliers que l'horizon temporel des scénarios sera défini. Les scénarios élaborés exposeront, sous forme de récits narratifs, les différentes évolutions alternatives envisagées durant le laps de temps défini.

Le processus d'élaboration de scénarios (du moins la version présentée ici) peut être divisé en six étapes :

1. **Délimiter** la problématique et l'horizon temporel des scénarios ;
2. **Identifier** et classer les **incertitudes** et **facteurs d'influence** relatifs à cette problématique ;
3. **Décrire les évolutions alternatives** possibles (pour les deux facteurs d'influence les plus importants et les plus incertains) ;
4. **Calibrer une « boussole de l'avenir »** à partir des résultats ;

5. **Rédiger un scénario** pour chaque quadrant de la boussole (dynamique de base, acteurs, conflits, trame et titre);
6. **Réfléchir** aux implications des scénarios : impact et **marge de manœuvre**.

Durant les ateliers, les participants seront invités à définir ensemble un langage commun, un cadre de référence commun pour l'avenir. Ils identifieront également les incertitudes inhérentes à la problématique ainsi que la dynamique et les liens de causalité susceptibles de façonner le futur. Ils développeront enfin la trame des scénarios, illustrant les évolutions alternatives fondamentales identifiées dans le cadre de ce processus d'apprentissage.

Les différentes étapes du processus décrites ci-après se déroulent tantôt en petits groupes (phase expansive des ateliers), tantôt en groupe plénier (réflexion et mise en commun des résultats du travail en petits groupes). Établir un programme structuré et représenter les différentes étapes du processus quelque part dans la salle (par exemple à l'aide de tableaux de conférence) permet aux participants de mieux comprendre le déroulement du projet.

Souvent, les participants ne sont pas familiers avec les processus d'apprentissage ouverts tels que le processus d'élaboration de scénarios.

L'équipe de facilitateurs doit dès lors :

- favoriser une ambiance de travail basée sur la confiance et l'ouverture, au sein de laquelle les différents points de vue sont respectés (le but étant d'éviter à tout prix une dynamique où chacun défend son point de vue) ; les scénarios étant le résultat d'un dialogue créatif et ouvert concernant un futur incertain, la règle de Chatham House s'applique également durant les ateliers ;
- comprendre la dynamique de groupe et aider à renforcer la confiance et le dialogue ;
- inciter l'ensemble des participants à participer activement afin que chacun puisse être entendu ;
- reconnaître les malentendus et aider le groupe à trouver un langage commun ;
- relancer la discussion en posant de bonnes questions ; et
- veiller à ce que le temps prévu pour chaque étape soit respecté.

À l'issue des ateliers, l'équipe de facilitateurs – composée des différents animateurs, d'une personne douée pour l'écriture et éventuellement de quelques participants intéressés – travaille à la rédaction et à la finalisation des scénarios. Cette étape nécessite en général deux à quatre réunions et pas mal de travail de bureau en amont.

3. L'élaboration de scénarios

« En rédigeant ces histoires, on réinvente la réalité, on crée des opportunités et on élargit son horizon. On ne se contente plus de subir le futur : on le façonne. »
Ulrich Golüke

Élaborer des scénarios est un processus créatif qui se déroule généralement en groupe : dans le monde réel également, « on ne peut écrire l'avenir seul ». Et puisque le futur sera façonné par différents acteurs aux opinions et intérêts divergents, les scénarios doivent, eux aussi, être élaborés par des personnes aux perspectives différentes. Les scénarios reposent sur des incertitudes inhérentes à la problématique traitée et la tâche la plus ardue dans le cadre de ce processus consiste à identifier les incertitudes sous-jacentes les plus importantes – appelées *drivers* – et à tenter d'imaginer dans quelles directions celles-ci pourraient évoluer. Une fois le cadre de référence commun établi – sous la forme d'une « boussole de l'avenir » –, les participants sont invités à rédiger des récits illustrant les différents futurs potentiels imaginés puis à explorer chacun de ces scénarios en réfléchissant aux implications de ceux-ci pour leurs actions et stratégies dans le monde actuel.

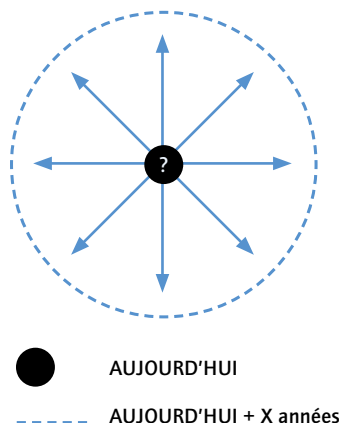
Étape 1 – Délimiter la problématique et l'horizon temporel

Avant toute chose, il convient de délimiter la problématique sous-jacente et l'horizon temporel des scénarios. La première tâche des participants consiste à se familiariser avec ceux-ci, l'objectif étant de disposer d'un point de départ commun avant toute exploration ultérieure.

Dans de nombreux cas, le titre du projet offre déjà un certain cadre de référence : « La gestion de l'approvisionnement énergétique dans notre région durant les 20 prochaines années » ou encore « La participation des travailleurs à l'horizon 2030 », par exemple. Lors du premier atelier, les participants devront compléter ce cadre de référence général en réfléchissant à des questions concrètes et des thé-

matiques méritant d'être approfondies. « En quoi consiste ce projet ? » « De quelle manière serons-nous concernés ? » Les problématiques susceptibles d'influencer significativement la vie des participants et dont l'évolution est incertaine à l'heure actuelle se prêtent particulièrement bien à l'élaboration de scénarios. Plus le lien avec les conditions de vie des participants peut être établi de manière convaincante, plus ceux-ci sont motivés et désireux de participer activement à l'élaboration des scénarios.

Partant du constat que l'on est souvent tenté de répéter simplement l'« avenir officiel », en extrapolant des tendances actuelles de manière linéaire ou en refusant de considérer certains changements possibles,



un bon exercice pour commencer consiste à réfléchir sur les évolutions passées. Ainsi, si le projet porte sur un horizon futur d'une vingtaine d'années, la conversation peut débuter par une réflexion sur les changements qui se sont produits au cours des vingt dernières années. Pour rendre l'exercice plus personnel, vous pouvez également demander aux participants (pour autant qu'il ne s'agisse pas d'un projet mené par des jeunes) d'amener une photo d'eux 20 ans en arrière et de discuter – en petits groupes – de l'évolution de leurs opinions, objectifs et circonstances personnelles.

Un synopsis des entretiens réalisés avant le premier atelier, préparé par l'équipe de facilitateurs, peut également constituer une bonne introduction à la problématique traitée dans le cadre du projet. La présentation des questions et problèmes clés ne devrait pas prendre plus de 20 à 30 minutes. Lorsque ces entretiens n'ont pu être réalisés à l'avance – pour des raisons de temps ou d'organisation – il convient de prendre le temps de discuter avec les participants de ce que leur évoque le sujet au début de l'atelier, en leur demandant par exemple d'associer différentes cartes entre elles (ou par le biais de tout autre exercice de brainstorming par deux ou en petits groupes). Plus les visions du futur que vous obtiendrez à ce stade seront différentes, mieux ce sera.

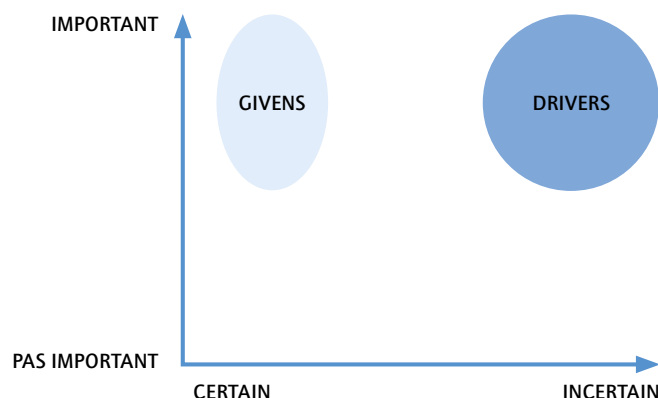
Étape 2 – Identifier les principales incertitudes (et facteurs d'influence)

La tâche la plus importante – et probablement la plus difficile – de ce processus de réflexion quant à l'évolution possible de la problématique traitée consiste à identifier les principaux facteurs d'influence. Quels sont les facteurs les plus importants et les plus incertains susceptibles d'influencer l'évolution de cette problématique? Quelles seront les principales forces motrices de cette évolution? Et quels facteurs pourrions-nous considérer comme étant plus ou moins établis pour l'horizon temporel envisagé?

L'accès au marché, la croissance et la productivité économiques, la capacité écologique ou encore la répartition des revenus, par exemple, pourraient être considérés comme des facteurs d'influence importants du développement économique d'un pays. Dans le cas d'un projet portant sur le changement démographique, les principaux facteurs d'influence à prendre en considération pourraient être l'espérance de vie, le taux de natalité, le taux de migration et l'attitude de la société vis-à-vis de la maturité et de l'expérience de vie. En petits groupes, les participants sont invités à identifier les facteurs d'influence clés pour l'avenir – ceux qu'ils jugent très très importants et dont l'évolution est aussi très très incertaine.

Les facteurs identifiés sont ensuite répartis en deux catégories (d'abord en petits groupes puis tous ensemble) :

1. À quel point ce facteur est-il important ?
2. Savons-nous déjà de manière plus ou moins certaine dans quelle direction ce facteur évoluera durant l'horizon temporel défini ou cette évolution est-elle tout à fait ouverte ?



Pour permettre aux participants de mieux visualiser cette étape, le schéma ci-dessus peut leur être présenté. Les facteurs dont on sait avec une certitude raisonnable qu'ils influenceront l'avenir et dont on peut également postuler avec une certitude tout aussi raisonnable le sens de leur évolution sont appelés des *givens*. Les facteurs considérés comme tout aussi importants mais dont l'évolution future est incertaine sont, eux, qualifiés de *drivers*.

En théorie, le nombre de futurs possibles est illimité. Dans la pratique cependant, ce nombre est bien plus limité. Et pour cause : l'avenir ne peut se développer qu'à partir du passé. Pour pouvoir restreindre le nombre de futurs possibles à quelques alternatives plausibles, il est nécessaire d'examiner l'évolution passée du sujet traité. Comment en sommes-nous arrivés là ? Quelles ont été les principales forces motrices et motivations derrière cette évolution ? Et sur la base de ces observations, quels sont les facteurs d'influence dont l'évolution semble plus ou moins certaine pour l'horizon temporel dans lequel s'inscrit le processus d'élaboration de scénarios ?

Les *givens* sont d'une importance capitale pour le développement des différents scénarios car la probabilité qu'ils évoluent de telle ou telle manière est très élevée. Les *givens* les plus importants doivent apparaître dans l'ensemble des scénarios du projet. Pour les deux prochaines décennies, la hausse de la pollution au niveau mondial ou la croissance de la population mondiale pourraient être considérées comme *givens*. De même, le bouquet énergétique d'un pays ne peut évoluer que très lentement en raison des investissements conséquents effectués par le passé (théorie de la dépendance au chemin emprunté). Quelques exemples : la durée de vie moyenne de 10 ans d'une voiture, la durée de vie de 30 à 40 ans d'une centrale électrique ou la longue durée de vie des pipelines et des réseaux de distribution. Betty Sue Flowers, qui a travaillé sur les résultats de nombreux processus d'élaboration de scénarios, qualifie les facteurs de cette catégorie de « TINA » pour « There Is No Alternative ». En d'autres termes, les TINA ou *givens* constituent des facteurs d'influence dont nous pouvons déjà prévoir l'évolution aujourd'hui. Naturellement, l'un des objectifs des projets d'élaboration de scénarios est d'examiner dans quelle mesure les supposés TINA excluent totalement ou non toute alternative plausible.

Plus important encore, il convient d'identifier à ce stade les facteurs d'influence dont l'évolution demeure très incertaine à l'heure actuelle, et donc très difficile à prédire. Dans le cadre d'un projet portant sur une problématique telle que « L'avenir de l'approvisionnement énergétique au sein de l'Union européenne », par exemple, nous devrions prendre en compte les incertitudes majeures concernant les coûts environnementaux résultant de notre modèle énergétique (actuel), le coût de l'énergie en 2030 ou l'issue des conflits pour l'accès et le contrôle des ressources. De même, l'apport des nouvelles technologies en cours de développement ne peut être évalué avec certitude et les incertitudes s'y rapportant devraient être prises en compte également. De tels *drivers* jouent un rôle capital dans le processus d'élaboration de scénarios. En effet, les scénarios qui seront élaborés au cours de la prochaine étape se distingueront essentiellement les uns des autres en fonction de l'évolution de ces incertitudes sous-jacentes.

Facteurs d'influence	Forte influence (important)	Faible influence (pas important)
DRIVERS Variables (incertains, ouverts pour l'horizon temporel défini)	Évolution différente dans chaque scénario	Pas inclus dans les délibérations ultérieures
GIVENS Fixes (certains pour la période en question)	Définis, évolution identique dans l'ensemble des scénarios	Peuvent être inclus dans les délibérations ultérieures

L'objectif de cette étape consiste à formuler deux *drivers* fondamentaux (très importants et très incertains) qui influenceront le développement des scénarios. Toutefois, le but n'est pas de trouver la « meilleure » notion, mais plutôt d'identifier des concepts englobant l'ensemble des incertitudes relevées par les participants.

Limiter la tâche d'identification à deux *drivers* – considérés comme prépondérants par les participants – s'avère indispensable pour s'en tenir à un nombre de scénarios raisonnable (voir ci-dessous). En théorie, bien sûr, il serait possible de développer une multitude de scénarios mais la psychologie cognitive nous a enseigné que le cerveau humain ne pouvait gérer plus de cinq à six alternatives à la fois.

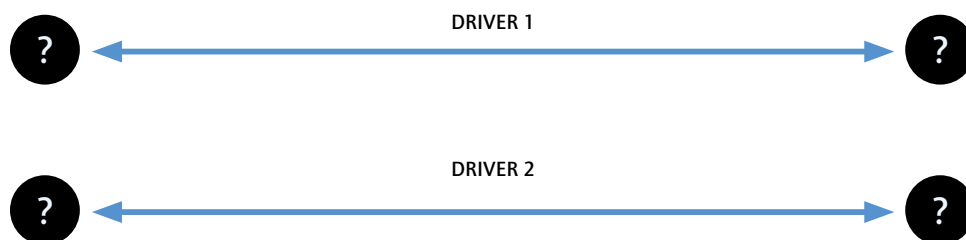
Une liste reprenant les principaux *givens* à prendre en compte devra également être établie (des points de vue individuels peuvent aussi être documentés comme interventions et être affichés dans la salle). Les participants présentent généralement des schémas mentaux très différents, ce qui fait de cette étape l'une des plus complexes du projet d'élaboration de scénarios.

Étape 3 – Décrire les issues alternatives possibles

L'objectif de cette troisième étape du processus consiste à formuler, pour les deux *drivers* sélectionnés (ou groupes de *drivers*), des issues ou évolutions possibles pour l'horizon temporel défini. Pour ce faire, nous nous baserons sur les développements envisagés lors de la deuxième étape.

Il s'agit à ce stade d'imaginer quelle pourrait être l'issue potentielle des deux *drivers* sélectionnés (les plus importants et les plus incertains) au terme de la période considérée. Dans cette optique, il est demandé aux participants d'identifier deux issues extrêmes possibles pour chacun d'eux et d'inscrire celles-ci sur un post-it ou une fiche. Le prix du pétrole pourra être élevé ou bas. Ou, en termes plus généraux, l'énergie sera disponible à un prix très élevé ou très bas en 2030. Les coûts en termes de pollution environnementale ou de dégradation pourront quant à eux être énormes ou très modestes. Les deux extrémités d'un axe doivent décrire des tendances alternatives clairement opposées. Ainsi, « plus coûteux » et « nettement plus coûteux » ne sont pas des tendances divergentes mais renvoient simplement à une différence d'intensité. L'objectif est également de mettre en lumière les corrélations et d'établir un lien concret avec la réalité.

Identifier des issues alternatives pour les deux drivers les plus importants et les plus incertains



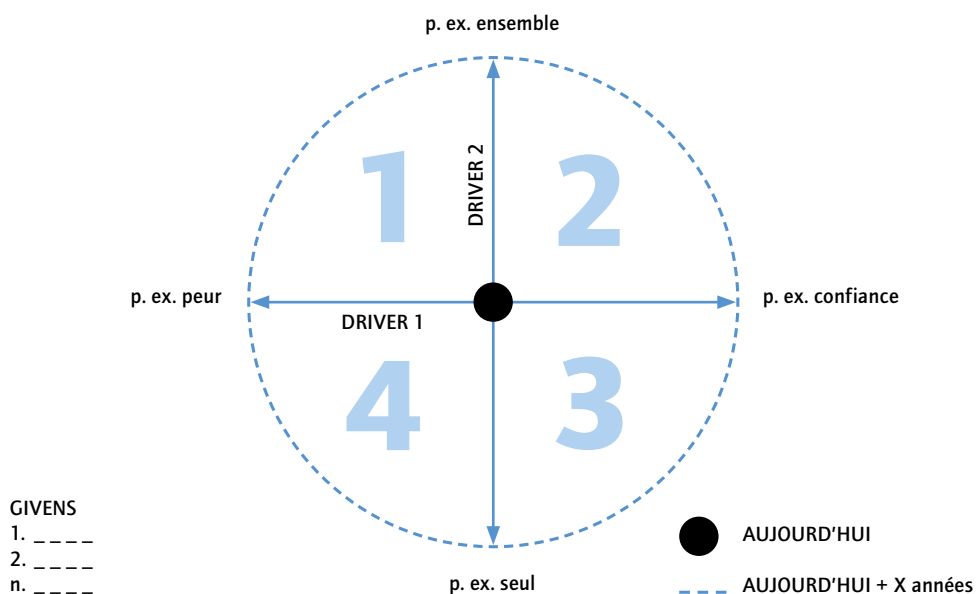
Si tel *driver* prend la direction suivante, quelles seront les conséquences dans la pratique? Les participants doivent garder cette question à l'esprit en permanence, afin que le scénario ne se transforme pas en une suite de considérations abstraites. Autre question tout aussi importante dans ce contexte: comment les gens pourraient-ils réagir face à telle ou telle évolution? Dans le cadre d'un projet d'élaboration de scénarios portant sur les acteurs impliqués dans la communication média, les participants avaient formulé les issues possibles de la manière suivante: « L'avenir des médias appartient-il à *quelques grands acteurs* ou à de *nombreux petits acteurs*? » Les deux options impliquaient des conséquences très concrètes sur la vie des participants. Autre exemple: si des participants à un projet considèrent la « cohésion sociale » d'une société comme un *driver* central pour l'avenir de celle-ci, deux projections extrêmes pourraient être « Je peux compter sur les autres » et « Je ne peux compter que sur moi-même ». Lors de la définition des issues possibles des deux *drivers*, il convient de se poser la question suivante:

« Où en serons-nous au terme de l'horizon temporel dans lequel s'inscrivent les scénarios ? ». Ceci implique la nécessité pour les participants de se mettre d'accord concernant les issues finales possibles des *drivers* sélectionnés.

Étape 4 – Calibrer une « boussole de l'avenir » (pour l'horizon temporel défini)

À la manière d'une boussole, dont les axes Nord-Sud et Est-Ouest permettent de s'orienter dans l'espace, les *drivers* et leurs projections opposées respectives (issues) peuvent être utilisés pour s'orienter dans l'horizon temporel dans lequel s'inscrivent les scénarios.

Pour obtenir une telle « boussole de l'avenir », les deux *drivers* sont utilisés comme axes d'un système coordonné, leurs projections opposées respectives représentant les quatre directions cardinales de l'avenir :



Le lieu d'intersection des deux axes représente le présent. Si les participants ont opté pour un horizon temporel de vingt ans, les quatre extrémités renvoient à la situation vers laquelle la problématique pourrait avoir évolué dans 20 ans. *Quatre* espaces futurs différents sont ainsi créés dans les quatre quadrants. Il est essentiel que l'ensemble des participants assimilent les différences entre chacun d'eux et développent une vision claire de leurs principales caractéristiques qualitatives et implications. Des questions telles que « Quel type de voiture, quelles habitudes nutritionnelles, quelle chanson familière, quel environnement de travail, quel schéma de distribution des richesses, quel parti politique, etc. m'évoque ce quadrant ? » peuvent s'avérer utiles pour « calibrer » les différents quadrants et s'assurer que ceux-ci sont perçus de la même manière par tous les participants.

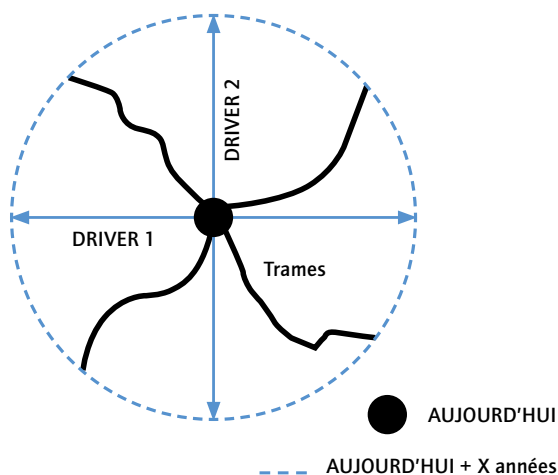
Étape 5 – Rédiger un scénario (pour chaque quadrant)

Le récit narratif est au cœur de la méthode d'élaboration de scénarios : les scénarios sont *des histoires qui parlent de l'avenir*. L'objectif de cette étape est de développer un scénario pour chacun des quadrants. Ceci implique la rédaction de quatre histoires juxtaposant quatre futurs potentiels différents (et leurs conséquences) et permettant ainsi leur comparaison.

Les fonctions d'une approche narrative sont multicouches : les histoires participent à la construction de l'identité individuelle et sociale. Elles sont également une forme de communication. Par ailleurs, grâce aux histoires, des interconnexions complexes et ambiguës, des événements et circonstances interdépendants, peuvent être perçus de manière quasi réelle par le lecteur car ces histoires évoquent des images concrètes qui résonnent à la fois au niveau intellectuel et émotionnel. Enfin, les histoires peuvent être utilisées pour soutenir des processus de changement, en remettant en question les perceptions existantes, en favorisant la prise de conscience et en incitant le lecteur à prendre part au processus de changement.

Durant cette étape, les participants sont à nouveau divisés en petits groupes. Chaque groupe est invité à rédiger un scénario pour l'un des quatre quadrants. Les scénarios développés sont ensuite présentés aux autres groupes et commentés. Les scénarios sont-ils plausibles ? Sont-ils innovants ? En quoi sont-ils pertinents ? Intègrent-ils comme il se doit les résultats obtenus jusqu'alors ?

Les scénarios doivent reposer sur une structure logique et cohérente. Les bons scénarios sont ceux qui contiennent à la fois ombre et lumière et dépeignent une image du futur contrastée. Car enfin, le présent lui-même est fait de contrastes. Ou selon les mots d'un participant : « J'ai compris que quel que soit le scénario qui deviendrait réalité, l'on pourrait toujours y faire quelque chose ».



Esquissez la trame de l'histoire:

- quelle est la dynamique de base/ la logique du scénario ? Tensions, *givens*, conflits, solutions, liens (à partir des résultats des précédentes étapes) ;
- trame (développement causal, pas chronologique, restez concentré sur l'avenir) ;
- illustrez l'évolution, les actions et leur impact à l'aide d'exemples concrets ;
- trouvez un titre adéquat.

Les scénarios doivent développer une intrigue – une succession *causale* (et pas chronologique !) d'événements démontrant pourquoi la situation a évolué dans ce sens. Dans le même temps, il doit être possible de résumer la logique de base ou la trame des scénarios en trois phrases environ. Pour étoffer les histoires, différents niveaux doivent être développés : les cadres politique, économique, social et culturel doivent ainsi être détaillés pour chacun des avènements potentiels. Quel serait l'impact d'un tel avenir sur les différents groupes de la société ? Enfin, différents protagonistes doivent entrer en scène, soit des acteurs reconnaissables, déterminés, susceptibles d'influencer les événements et de réagir à ceux-ci à différents niveaux. Il peut notamment s'agir d'individus agissant dans le cadre de leur vie quotidienne, d'ONG, de leaders politiques charismatiques, de gouvernements ou d'organisations multilatérales.

Le risque est que les participants s'efforcent de développer le « bon » scénario. Or, l'un des principaux atouts de la méthode réside précisément dans l'anticipation de *futurs divergents mais tout aussi plausibles les uns que les autres*. Tous les scénarios doivent être développés avec la même créativité, la même intensité et la même énergie. Si le temps le permet, les participants devraient travailler sur au moins deux à trois quadrants/scénarios, en petits groupes, peaufinant ainsi à chaque fois les « scénarios bruts » de leurs prédécesseurs.

Le titre du scénario doit refléter l'atmosphère globale du scénario de manière simple et efficace, l'objectif étant de marquer les esprits. Dans l'un des scénarios d'un projet portant sur l'avenir de l'ingénierie génétique, celle-ci était tellement

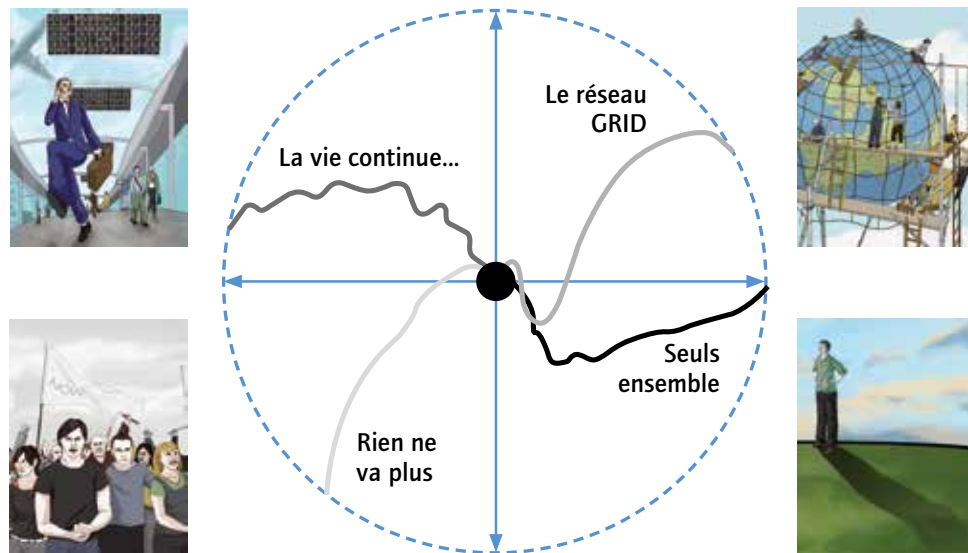
bien acceptée par les consommateurs que les modifications génétiques étaient en passe de devenir une technologie de base pour la future croissance économique. Ce scénario s'était vu attribuer le titre « BIOTRUST ». Comme pour les livres et les films, un bon titre est plus facile à retenir et facilite la communication. Des titres tels que « BURN OUT », « ICARE » ou encore « CANARD BOITEUX » laissent immédiatement présager du contenu.

Étape 6 – Réfléchir aux implications des scénarios

Durant la dernière étape, il est demandé aux participants de réfléchir à la pertinence, à la plausibilité et aux implications des scénarios élaborés. Dans cette optique, ils sont invités à tester différents moyens de communiquer les scénarios et à réfléchir à la manière de préparer, ou même d'influencer, les différentes évolutions alternatives identifiées dans le cadre du processus d'élaboration des scénarios.

Les scénarios – ou plutôt leurs chaînes d'événements causales et leurs protagonistes – sont-ils réellement plausibles? En d'autres termes, pourrait-on réellement imaginer que les choses évoluent de cette façon? Ou, dans le cas de participants travaillant avec des éléments narratifs, les analogies et images utilisées illustrent-elles de manière suffisamment efficace les connections développées durant le processus d'élaboration des scénarios? Les scénarios sont-ils originaux et exigeants? Sont-ils faciles à raconter? Sont-ils susceptibles d'encourager à poursuivre la réflexion concernant la problématique traitée? En marge de ces questions, l'objectif principal de cette étape de réflexion consiste – tant au niveau individuel qu'au niveau collectif – à poser un jugement normatif et à tirer de ces scénarios fictifs des conclusions pertinentes pour la vie réelle, permettant de mieux appréhender les exigences actuelles et les actions à entreprendre.

Exemple: La participation des travailleurs à l'horizon 2030 – Quatre scénarios



Pour en savoir plus concernant le projet « La participation des travailleurs à l'horizon 2030 – Quatre scénarios », rendez-vous sur le site: <http://2030.worker-participation.eu>

« Le plus important pour obtenir une bonne histoire, c'est de mettre l'accent sur la causalité plutôt que sur la chronologie. »
Ulrich Golüke

Un bon scénario doit être :

- **original** : le futur n'est pas simplement un prolongement du présent, il contient également des éléments de surprise ;
- **multidimensionnel** : le présent n'est ni unidimensionnel, ni dichotomique, pourquoi faudrait-il dès lors imposer de telles limitations au futur ? Chaque scénario élaboré devrait présenter un même niveau de complexité, de vraisemblance et d'ambiguïté ;
- **crédible** : un scénario doit être surprenant et inattendu, mais il lui faut également être logique et cohérent avec lui-même. Il doit mettre en évidence les relations d'interdépendance, les liens de causalité et les mécanismes récursifs de renforcement (comme les cercles vicieux ou les cercles vertueux) ;
- **exhaustif** : un scénario doit envisager les tendances et évolutions possibles à différents niveaux et pour de multiples aspects, étant donné que les individus, les collectivités, les entreprises et les autorités sont tous susceptibles d'exercer une influence sur les évolutions sociales, politiques, économiques et culturelles et d'être affectés par elles ;
- **au-delà des concepts de tort et de raison** : par définition, un scénario analyse ce qui ne s'est pas encore produit : il formule des projections, des spéculations, des suppositions. Il n'existe donc pas un seul et unique scénario correct, mais seulement des alternatives qu'il convient de formuler de manière logique et cohérente.

Bien entendu, ces caractéristiques sont hautement subjectives et seront évaluées différemment par chacun.

4. Des scénarios à la stratégie

« Il appartient à chacun de nous de décider comment nous souhaitons envisager l'avenir. Serons-nous plus efficaces en essayant de nous adapter à ce qui se passe autour de nous ou en décidant de façonner l'avenir? »

Adam Kahane

Les scénarios présentent différentes manières d'envisager l'avenir. Leur objectif premier est d'inviter à prendre part au débat sur ce que nous réserve l'avenir, les implications qui découlent de ces perspectives et les stratégies à mettre en œuvre dès aujourd'hui en vue d'une évolution favorable de la situation.

Explorer

La première étape consiste à **explorer** les quatre « futurs » développés. Que ressentez-vous personnellement lorsque vous écoutez les différents scénarios ? Parmi ceux-ci, lesquels constituent, selon vous, des évolutions positives ou négatives ?

Essayez de **trouver des éléments probants** tels que des événements, des tendances, des histoires ou anecdotes personnelles susceptibles de corroborer une des évolutions envisagées dans les scénarios 1, 2, 3 ou 4. Recherchez des exemples pour *chacun* des quatre scénarios. Selon vous, lequel a le plus de probabilité de se réaliser, et pourquoi ? Les autres partagent-ils votre point de vue ?

Vous pouvez également utiliser un tableau à double entrée pour explorer les scénarios en fonction des différents niveaux et aspects. Dans ce cas, il faudra naturellement veiller à adapter les domaines comparés aux intérêts spécifiques du groupe.

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Société				
Développement économique				
Environnement				
Technologie				
Politique				
Valeurs				
Conflits				
Opportunités				
Risques				
...				

Approfondir la réflexion

Bien entendu, les scénarios peuvent être approfondis, notamment pour explorer les implications d'une décision devant être prise dans un futur proche. Quelles seraient les conséquences de telle décision ou de telle action pour une entreprise ou

organisation, votre secteur ou votre modèle d'entreprise dans chacun des quatre scénarios ? Quels éléments vous semblent être des leviers importants dans chacun des scénarios ?

Élaborer des stratégies

L'objectif des scénarios n'est pas de déboucher sur une action immédiate. Ils constituent néanmoins un point de départ extrêmement utile pour élaborer et discuter de stratégies potentielles permettant de se préparer aux différents futurs envisagés, à la fois en tant qu'individu et en tant qu'organisation :

1. **Mettez en place un « plan stratégique » pour votre organisation :** comment pourriez-vous vous préparer de manière proactive aux conséquences des différents scénarios ? Comment (ré)agiriez-vous dans les différents scénarios ? Comment pourriez-vous contribuer à un développement positif ? Quels changements votre organisation devrait-elle opérer aujourd'hui pour être bien préparée ? Veillez à classer les mesures à mettre en œuvre par ordre de priorité.
2. **Développez un « scénario de réussite » :** en partant d'aujourd'hui, élaborer un scénario d'avenir positif, ambitieux, tout en restant réaliste, pour votre organisation (ou votre pays) pour l'horizon temporel défini.
 - **Étape 1 :** qu'est-ce qui serait pour vous une évolution positive ? Identifiez plusieurs critères permettant de mesurer le niveau de réussite.
 - **Étape 2 :** identifiez les leviers qui permettraient de réaliser ces objectifs. Quelles sont les mesures clés nécessaires et quels acteurs doivent être associés à la démarche et de quelle façon ?
 - **Étape 3 :** quels obstacles pourriez-vous rencontrer (par exemple, problèmes de ressources, de temps, de pouvoir, de conflits d'intérêts) ? Vos aspirations et mesures sont-elles suffisamment solides – étant donné qu'elles pourraient évoluer dans différents « futurs » possibles (les différents scénarios élaborés) ?
 - **Étape 4 :** rédigez un bref récit, une « feuille de route », décrivant votre scénario (à partir d'aujourd'hui) et expliquant ce qui s'est produit et le pourquoi de cette évolution.
 - **Étape 5 :** identifiez les mesures à mettre en œuvre aujourd'hui et établissez un ordre de priorité.

Questions à se poser lors de l'élaboration de scénarios

Et si ?

Pour chaque scénario :

- Que signifie ce scénario pour vous / votre organisation / votre secteur ?
- Si votre environnement évoluait dans cette direction, quelles seraient les conséquences ?
- Risques et dangers ? Opportunités ?
- Comment pourriez-vous contribuer, vous ou votre organisation, à faire évoluer la situation dans ce sens ?

Que pourriez-vous faire ?

Pour chaque scénario :

- Que pourriez-vous faire ? – Actions possibles et stratégies
- Comment ces options cadreraient-elles avec les différents scénarios ?
- Quelle serait la meilleure stratégie pour vous / votre organisation pour réussir dans ce scénario ?

Se préparer à un avenir incertain

- Vos stratégies actuelles vous semblent-elles efficaces pour préparer les différents futurs envisagés dans les scénarios ?
- Quel scénario préféreriez-vous voir se réaliser ? Pourquoi ?
- Que pourriez-vous faire, vous ou votre organisation, pour contribuer à la réussite de votre scénario préféré ?

Conclusion

« Les meilleurs scénarios ne sont pas forcément ceux qui deviennent réalité : ce sont ceux qui bouleversent les attentes, qui nous font prendre conscience des changements qui se produisent autour de nous. Les meilleurs scénarios sont ceux qui permettent une meilleure compréhension du présent. »

Nancy Ramsey

L'élaboration de scénarios permet un apprentissage ouvert, mais structuré, renforçant la prise de conscience des futurs changements et évolutions possibles. Cette approche fournit les outils nécessaires pour identifier systématiquement des évolutions alternatives possibles et analyser les conditions préalables ainsi que les conséquences de ces évolutions, de même que les possibilités de façonner et d'influencer celles-ci.

En fonction de leurs besoins et aptitudes, les participants peuvent imaginer l'avenir et exprimer leurs interprétations de la réalité, leurs attentes et leurs doutes. Cette forme d'apprentissage se déroule dans une atmosphère conviviale – il ne s'agit pas d'un forum sur la fuséologie ! Élaborer des scénarios favorise les échanges et la créativité. De manière générale, les participants se prennent rapidement au jeu. Ils sont à la fois les acteurs et les auteurs du développement des différents scénarios. Les projets de ce type permettent aux participants de faire part de leur point de vue de manière constructive, l'objectif étant une meilleure compréhension des différents enjeux.

Les scénarios font prendre conscience aux participants du contexte plus large dans lequel ils évoluent et les encouragent à penser en termes d'alternatives. Bien qu'ils renvoient au futur, leur but est avant tout d'influencer les perceptions et les actions des individus qui les ont développés ou anticipés. Par ailleurs, pour reprendre Stuart Brand : « Réfléchir à long terme conduit inévitablement à prendre ses responsabilités ». Les projets d'élaboration de scénarios visent à faire prendre conscience aux participants que l'avenir peut être « façonné » dans une certaine mesure.

L'ensemble des scénarios élaborés constituent ainsi un cadre de référence et un point de départ communs pour la conduite de discussions stratégiques. La pratique a démontré que le fait d'envisager des futurs divergents suscitait l'intérêt et la motivation. « Cela pourrait-il réellement se passer ainsi ? » « Que pourrions-nous faire pour nous assurer que le scénario C ou D ne devienne jamais réalité ? » En marge des facteurs d'influence prévisibles que sont les *givens*, le fait d'identifier des *drivers*, dont l'évolution est incertaine, permet de faire comprendre aux participants que l'évolution de certains facteurs peut être influencée par les décisions qui seront prises au niveau individuel ou de la société dans son ensemble.

Les scénarios ne sont pas des pronostics. L'objectif n'est pas de prédire l'avenir mais de renforcer notre capacité à anticiper différents futurs potentiels et à échanger sur ce sujet, de manière à ce que nous soyons mieux préparés à percevoir les changements et à réagir de manière proactive. Car enfin, comme Louis Pasteur l'avait déjà compris il y a bien longtemps, « le hasard ne favorise que les esprits préparés ».

Références bibliographiques

- Brand S. (1999) *The clock of the long now: time and responsibility*, New York, Basic Books.
- Davis G. (2003) *Scenarios: an explorer's guide*, The Hague, Shell Global.
<http://www.shell.com/global/future-energy/scenarios/explorers-guide.html>
- de Geus Arie P. (1988) *Planning as learning*, Harvard Business Review, March-April, 70-74.
- GBN (Global Business Network) (1992) *The Mont Fleur scenarios: what will South Africa be like in the year 2002?*, Deeper News, 7 (1), 1-22.
- Golüke U. (2001) *On the edge of abundance: making sense of what's to come*, München, Blue-Way.
- Golüke U. (2001) *Making use of the future: scenario creation as a new framework for mediation of regional autonomy conflicts*, CAP Working Paper, München, Centrum für angewandte Politikforschung.
- Ingvar D. H. (1985) *'Memory of the future': an essay on the temporal organization of conscious awareness*, Human Neurobiology, 4 (3), 127-136.
- Meinert S. (2004) *Denken in Alternativen: Scenario-Workshops als didaktischer Ansatz in der Politischen Bildung*, in Gust M. and Seebacher U. G. (eds.) *Innovative Workshop-Konzepte: Erfolgsrezepte für Unternehmer, Manager und Trainer*, Grünwald, USP Publishing, 239-255.
- Meinert S. (2009) *Globalisierung lernen: Scenario Building als Instrument der politischen Bildung*, in Overwien B. et Rathenow H.-F. (dir.) *Globalisierung fordert politische Bildung: Politisches Lernen im globalen Kontext*, Leverkusen, Verlag Barbara Budrich, 202-219.
- Schwartz P. (1996) *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world*, 2nd ed., New York, Doubleday.
- Stollt M. et Meinert S. (dir.) (2014) *La participation des travailleurs à l'horizon 2030. Quatre scénarios*, Bruxelles, ETUI.
- van der Heijden K. et al. (2002) *Sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*, New York, Wiley.
- Wack P. (1985a) *Scenarios: uncharted waters ahead*, Harvard Business Review, September-October, 73-89.
- Wack P. (1985b) *Scenarios: shooting the rapids*, Harvard Business Review, November-December, 139-150.
- WBCSD (1997) *Exploring sustainable development: WBCSD global scenarios 2000-2050*, Geneva, World Business Council for Sustainable Development.
- Toutes les pages web ont été consultées le 25/02/2014.*

Annexes

Déroulement d'un projet d'élaboration de scénarios (exemple)

La durée des différentes étapes du projet peut être modifiée en fonction du temps et des ressources disponibles. Idéalement, le projet devrait s'étaler sur au moins trois mois et ne pas dépasser les 15 mois.

Première(s) réunion(s) de l'équipe de facilitateurs

(Clarification des objectifs du projet, planification du processus, préparation des questions pour les entretiens et organisation du premier atelier)

Entretiens

(Conduite des entretiens, recrutement des participants aux ateliers, analyse des entretiens et identification des questions clés et des perceptions divergentes)

Premier atelier

(Exemple de programme ci-dessous)

Réunion de l'équipe de facilitateurs

(Regroupement et analyse des résultats du premier atelier et préparation du deuxième atelier)

Deuxième atelier

(Exemple de programme ci-dessous)

Finalisation des scénarios

(Élaboration de la version finale des récits)

Publication et exploration des scénarios

(Organisation de réunions/présentations pour différents groupes de parties prenantes, diffusion des histoires à travers différents canaux: articles dans des journaux et revues, Internet, etc., organisation d'ateliers d'anticipation pour différents groupes cibles)

Atelier 1 (exemple de programme)

Programme	
Jour 1	
18.30 – 20.00	Accueil & introduction (objectifs du projet) Présentation du groupe Les participants se présentent et font part de leurs attentes Remarques concernant le processus d'élaboration de scénarios POURQUOI et COMMENT? Synopsis des entretiens (alternative: recueillir différentes perceptions dans la salle)
20.00	Dîner Échange informel
Jour 2	
8.00 – 9.00	Petit-déjeuner
9.00 – 13.00	Brève discussion concernant les GIVENS pour les vingt prochaines années Identification des deux INCERTITUDES CLÉS (DRIVERS) en petits groupes Présentation des résultats aux autres groupes et discussion Objectif: se mettre d'accord concernant les deux incertitudes principales (DRIVERS) [Pauses café si besoin]
13.00 – 14.00	Déjeuner
14.30 – 16.00	Description des évolutions ALTERNATIVES possibles des deux <i>drivers</i> (issues possibles au terme de l'horizon temporel défini) en petits groupes Présentation des résultats aux autres groupes et discussion, puis représentation des deux <i>drivers</i> et de leurs issues potentielles sur deux axes formant une croix Objectif: mettre en place un CADRE DE RÉFÉRENCE commun contenant quatre espaces futurs différents (calibrage d'une « boussole de l'avenir »)
16.00 – 16.30	Pause café
16.30 – 18.00	Développement du CANEVAS pour chaque quadrant , en petits groupes (trame du scénario, principaux conflits et tensions, titre, etc.)
19.00	Dîner Échange informel
Jour 3	
8.00 – 9.00	Petit-déjeuner
9.00 – 13.00	Présentation de la structure développée aux autres groupes et discussion Approfondissement des scénarios bruts en petits groupes (implémentation du feedback plénier; causalité!) [Pauses café individuelles si besoin]
13.00 – 14.00	Déjeuner
14.00 – 15.00	Recherche d'un titre, d'images, de métaphores, de sons et particularités pour chaque scénario en petits groupes
15.00 – 15.45	Présentation des résultats aux autres groupes
15.45 – 16.00	Pause café
16.00 – 16.45	Dernière réunion tous ensemble Où en sommes-nous au terme de ce premier atelier? « Devoirs » à faire chez soi et prochaines étapes
16.45	Fin de l'atelier

Atelier 2 (exemple de programme)

Programme	
Jour 1	
17.30 – 20.00	Accueil et introduction (objectifs de l'atelier et tâches à accomplir) Point de départ: les quatre espaces du futur définis lors du 1er atelier Réflexion et discussion
20.00	Dîner Échange informel
Jour 2	
8.00 – 9.00	Petit-déjeuner
9.00 – 11.00	Approfondissement du CANEVAS du 1er atelier en petits groupes (rédaction des scénarios: liens de causalité et graphiques montrant l'évolution au fil du temps, titre, message et « mission » des scénarios)
11.00 – 11.15	Pause café
11.15 – 13.00	Présentation des résultats aux autres groupes et discussion
13.00 – 14.30	Déjeuner
14.30 – 16.30	Identification des IMPLICATIONS à différents niveaux et dans différents contextes en petits groupes (conséquences, restrictions et possibilités pour chaque scénario)
16.30 – 17.00	Pause café
17.00 – 19.00	Réunion tous ensemble (avancement du projet et feedback) Développement des récits en petits groupes
20.00	Dîner Échange informel
Jour 3	
8.00 – 9.00	Petit-déjeuner
9.00 – 12.30	Présentation des scénarios aux autres groupes et feedback Discussion: Les scénarios couvrent-ils bien les différentes évolutions alternatives possibles? Que reste-t-il?
12.30 – 13.30	Déjeuner
13.30 – 15.00	Signes de faiblesse et éléments probants pour les différents scénarios, en petits groupes
15.00 – 15.45	Présentation des résultats aux autres groupes
15.45 – 16.00	Pause café
16.00 – 16.45	Dernière réunion tous ensemble Où en sommes-nous au terme de ce deuxième atelier? Prochaines étapes
16.45	Fin de l'atelier

Conception graphique: Coast
Imprimé en Belgique sur du papier FSC
D/2014/10.574/28



L'ETUI bénéficie du soutien financier de l'Union européenne.
L'Union européenne ne peut être tenue responsable de l'utilisation
qui pourrait être faite de l'information contenue dans cette publication.

**European
Trade Union Institute**

Bd du Roi Albert II, 5
1210 Brussels
Belgium

+32 (0)2 224 04 70
etui@etui.org
www.etui.org

ISBN : 978-2-87452-328-1
D/2014/10.574/28



9 782874 523281

etui.