

## Chapitre 6

# Méthodologies de réflexion prospective et options pour l'éducation

par  
Jonas Svava Iversen<sup>1</sup>

*Dans ce chapitre, Jonas Svava Iversen se place du point de vue de l'utilisateur pour présenter diverses méthodes faisant appel à des scénarios. L'auteur définit les scénarios sous la forme de quatre phases successives et explore chaque phase en décrivant leur objet, les techniques qui permettent de les élaborer et en donnant des indications sur la meilleure façon de les utiliser ainsi que sur les écueils éventuels. i) La délimitation et la cartographie de l'objet d'étude constituent une première étape essentielle ; ii) vient ensuite l'identification des questions et tendances fondamentales, qui se répartit en méthodes analytiques et participatives ; iii) l'élaboration des scénarios est elle-même divisée en cinq phases : identification des éléments moteurs, regroupement des tendances, hiérarchisation des tendances, définition de la structure des scénarios et analyse des acteurs. La quatrième étape, iv) l'utilisation des scénarios, porte sur trois objectifs essentiels : acquérir un savoir commun, stimuler le débat public et aider à la prise de décision.*

### Délimitation et cartographie

Il est important de définir la finalité exacte du scénario, les processus qui seront utilisés et le degré de complexité choisi<sup>2</sup> (c'est-à-dire de délimiter). Cela impose de faire un premier tour d'horizon des éléments les

<sup>1</sup> Consultant principal, Analyse politique et innovation, Institut danois de technologie.

<sup>2</sup> Cette délimitation emprunte au chapitre rédigé par Philip van Notten dans la présente publication (chapitre 4).

plus flagrants de ce qui sera le thème principal du scénario, c'est-à-dire d'établir une cartographie. Délimiter et cartographier jette les bases pour la suite des travaux, car cela concentre l'attention sur l'identification des tendances et des questions et sur l'élaboration des scénarios et permet de s'assurer que la conception a été pensée dans le détail et qu'aucun élément important n'a été omis.

### ***Délimitation***

« Délimiter » implique de faire des choix quant aux objectifs et processus de l'analyse des scénarios. Le corollaire est que les décisions relatives aux objectifs influent sur les décisions relatives aux processus et *vice versa*. Le choix de la conception doit se fonder sur l'évaluation de l'objectif du processus, sur la capacité et la « culture du travail » des participants concernés et sur le contexte dans lequel les scénarios seront utilisés et diffusés.

L'objectif de l'analyse des scénarios dans le contexte de l'action publique peut se situer entre les deux objectifs extrêmes que sont l'*exploration* et la recherche *préalable à une politique*. L'exploration est de longue date l'objectif le plus courant d'un travail par scénario. Les scénarios peuvent servir à explorer des questions très diverses, allant de certaines tendances au niveau macro à des sujets d'intérêt particulier dans un domaine de l'action publique. Lorsque l'on fait de l'exploration, les scénarios sont beaucoup plus un moyen d'apprendre qu'un outil d'aide à la prise de décision. La recherche préalable à une politique donne aussi lieu à exploration mais vise parallèlement à servir des objectifs plus spécifiques tournés vers l'action publique. Cette diversité des finalités signifie que la conception de l'étude doit s'appuyer sur diverses méthodes pour faire entrer les scénarios dans un cadre stratégique et tourné vers la prise de décisions.

La conception analytique du processus du scénario peut faire davantage appel à des approches analytiques (pensée convergente) ou à des approches intuitives (pensée divergente). La pensée convergente correspond essentiellement aux démarches traditionnelles de la résolution de problèmes. Elle consiste généralement à rassembler des éléments provenant de diverses sources pour s'attaquer à un problème, de manière à fournir la « bonne » réponse. Ce mode de pensée est particulièrement approprié en sciences et technologie et donne lieu à description, observation, déduction, et/ou établissement des priorités. La pensée divergente, en revanche, consiste dans une large mesure à être capable de formuler des idées créatives en réponse à un stimulus. Traditionnellement, ce mode de pensée est considéré comme étant plus adapté à des objectifs artistiques et aux études littéraires.

Lorsqu'une conception est de ce type, l'éventail des possibilités est lié à des questions telles que : doit-on recourir à des données qualitatives ou quantitatives ? à une conception du scénario participative ou fondée sur un modèle ? à une démarche d'intégration ou d'exclusion en matière d'identification des participants aux processus participatifs ? L'analyse des scénarios peut être très simple ou très compliquée ou entre ces deux extrêmes. Les scénarios utilisés pour la recherche préalable à une politique sont généralement moins intuitifs et plus complexes que ceux employés pour l'exploration.

### ***Cartographie***

Si la notion de délimitation renvoie aux objectifs et à la conception du processus du scénario, la « cartographie » consiste à dresser le panorama du sujet étudié. Pour ce faire, on peut recourir à la recherche documentaire, aux entretiens et aux arbres de pertinence. La *recherche documentaire* doit puiser à des sources très variées. L'Internet est à l'évidence un moyen d'y parvenir et les bonnes sources d'information sont les organismes publics, les organisations non gouvernementales, les sociétés de consultants internationales, les communautés de chercheurs et les journaux, en ligne ou non, qui se rapportent au sujet. La recherche peut également servir à identifier les experts en vue des différentes formes d'entretiens et de processus participatifs susceptibles d'être utilisés au cours de l'analyse des scénarios. Pendant cette phase des projets de scénario, les *entretiens* doivent avoir lieu avec des experts ayant une connaissance étendue du sujet, l'objectif étant la cartographie et la description générale du sujet étudié. Créer des *arbres de pertinence* s'apparente à de la cartographie mentale et peut être utile pour comprendre comment un sujet déterminé est lié à d'autres sujets similaires. Ces arbres peuvent également permettre de savoir quelle connaissance l'équipe responsable du scénario a des différents sujets.

## **Identification des questions et tendances fondamentales**

### ***Analyse des données***

Sur tout sujet, il existe un éventail d'informations susceptibles de se transformer en contributions intéressantes sur les tendances et questions. Les méthodes employées pour procéder à ce type d'analyses empruntent à différents domaines scientifiques.

*L'analyse bibliométrique* peut être utilisée pour déterminer l'intérêt suscité par un sujet particulier et peut à ce titre être un indicateur de

tendances. Mais ce n'est pas la seule utilité de cette forme d'analyse. L'analyse des « acteurs », qui permet d'identifier les principaux experts dans un domaine donné et de les solliciter ultérieurement au cours du travail sur les scénarios, fait partie intégrante de la bibliométrie. Bien identifier et utiliser les mots clés de la recherche entre pour une bonne part dans la réussite d'une analyse bibliométrique.

L'extrapolation des tendances historiques ou les théorèmes permettent également de cerner les différentes évolutions possibles. En règle générale, l'évolution des technologies, produits et idées sur des marchés particuliers et dans la société suit une courbe en S et non une trajectoire linéaire. Cela signifie que cette évolution ou participation sera lente au début mais que, à un certain point, elle atteindra généralement une croissance quasi-exponentielle avant que le concept devienne mature et que la croissance s'arrête. Dans cette optique, toute la difficulté consiste à prévoir la nature et la localisation de cette courbe en S.

L'utilisation et l'évolution possibles de la technologie sont souvent d'importants facteurs de changement intervenant dans l'analyse de scénario. Pour les analyser quantitativement, on peut procéder à une *analyse de brevets* car les caractéristiques des brevets renseignent sur l'intérêt potentiel de la technologie et sur l'avancée que cette technologie peut représenter. Une analyse de brevets bien effectuée peut constituer un apport quantitatif important à l'analyse de scénario et il existe tout un éventail de services d'analyse de brevets et d'outils. Cependant, trois écueils au moins sont à noter. Premièrement, les brevets peuvent être pour les entreprises un moyen stratégique de dissuader les autres entreprises de faire de la recherche dans un domaine technologique particulier, d'où un manque d'objectivité. Deuxièmement, il peut y avoir un effet « d'opacité » étant donné que les brevets ne deviennent publics qu'un certain temps après avoir été déposés. Enfin, la recherche sur les brevets peut prendre un temps considérable lorsqu'elle nécessite des connaissances sur une technologie très spécifique, puisque chaque brevet doit être étudié attentivement pour être compris dans le détail.

### ***Méthodes participatives***

Si la recherche documentaire et l'analyse des données sont très utiles, les experts peuvent quant à eux souvent apporter un éclairage intéressant et ouvrir de nouvelles perspectives sur un sujet donné. La contribution des experts et des parties intéressées est donc primordiale pour réussir l'analyse de scénario. Bien sûr, déterminer à quels experts il convient de faire appel peut présenter des difficultés. Il serait bon de recourir à des experts dont les

points de vue et parcours différents, de même que leur intérêt en tant que partie prenante.

Une fois les experts identifiés, leur opinion peut être sollicitée en face à face, par téléphone, ou au sein de groupes de discussion et sous la forme d'entretiens structurés, semi-structurés ou non structurés. Les entretiens avec les principaux experts et parties intéressées devraient s'effectuer en face à face afin que l'intervieweur puisse interpréter le langage du corps et les autres sources d'information « secondaires ». Les entretiens en face à face seront le plus souvent semi-structurés afin de faciliter le déroulement naturel de la conversation tout en la maintenant dans les limites fixées par les directives relatives à l'interview. Les entretiens par téléphone sont la solution qui s'impose lorsque des entretiens en face à face ne peuvent avoir lieu faute de ressources. Les groupes de discussion peuvent être un moyen très efficace de recueillir simultanément l'opinion d'un panel très diversifié d'experts et de parties intéressées. La plupart des groupes de discussion sont conduits sur la base d'un jeu de questions qui sont abordées par les participants au cours d'une discussion relativement libre.

Bien qu'elle soit souvent présentée comme si elle était une méthode concurrente de l'élaboration de scénario, *l'analyse selon la méthode Delphi* peut servir de base à un processus de scénario. L'analyse Delphi est un processus de réflexion structurée menée de façon itérative en plusieurs tours, généralement de deux à quatre, de questionnaires semi-structurés. Il est demandé à différents experts d'apporter leur contribution sur un sujet donné, et la succession de questionnaires les amène tous à être informés de l'opinion des autres. Il leur est ensuite demandé d'évaluer les réponses des autres experts et de reformuler leurs réponses initiales. Ce processus vise à dégager un consensus entre les experts concernés. Les *conférences de consensus* sont une forme d'analyse Delphi en temps réel et par laquelle les participants parviennent à se mettre d'accord sur une question complexe. Différentes parties ont la possibilité de présenter leurs arguments, mais à la fin de la journée un consensus doit avoir été dégagé. Lorsque la discussion ne permet pas d'y parvenir, un vote peut avoir lieu pour obtenir un résultat concret.

Les méthodes employées pour les experts peuvent être utilisées pour faire participer le public mais il est à noter que, l'analyse Delphi étant conçue pour des experts, l'étendre au public pourrait n'être guère constructif. Les entretiens en face à face et par téléphone exigent des ressources considérables et sont souvent réservés aux experts ; l'opinion des membres du public peut être le plus efficacement incorporée à travers les réunions de groupe et les questionnaires.

## Élaboration des scénarios

L'objectif de cette phase est de mettre au point un ensemble de scénarios cohérents sur le plan interne. Les scénarios peuvent être élaborés et utilisés de façon normative ou exploratoire. Les scénarios normatifs s'apparentent à des rêves d'avenir. Il n'y a souvent besoin d'élaborer qu'un ou deux scénarios, dont l'objectif premier est d'identifier « l'avenir idéal » pour un sujet donné. Ces scénarios sont ensuite utilisés pour déterminer quelles mesures les différents acteurs doivent prendre pour que ces rêves d'avenir se concrétisent. Cette méthode est très fréquemment employée par les organisations qui ont un programme politique très clair et qui désirent poursuivre un éventail d'objectifs sans trop débattre des incertitudes entourant l'avenir. En ce qui concerne l'éducation, domaine empli d'incertitudes, les scénarios exploratoires conviendront généralement mieux. Les scénarios de ce type sont construits pour savoir en quoi l'avenir peut s'avérer différent et ce qui peut provoquer ces changements. Les scénarios exploratoires doivent être : *plausibles* (logiques, cohérents et crédibles), *pertinents* (mettre en évidence les grands défis et dynamiques que réserve l'avenir), *divergents* (se différencier les uns des autres de manière significative sur le plan stratégique) et *contestataires* (remettre en question les convictions et hypothèses fondamentales).

Une bonne partie du contenu du scénario est souvent élaborée par un groupe de personnes (un groupe chargé du scénario) guidé et aidé par l'équipe responsable du scénario qui a effectué le travail préparatoire des deux premières phases décrites plus haut. Le groupe chargé du scénario peut se composer de représentants du client et/ou d'experts désignés par le client en association avec l'équipe responsable du scénario. Pendant cette phase, l'équipe a pour mission de faire en sorte que les connaissances produites au cours des deux premières phases soient utilisées pour élaborer des scénarios. Le processus proprement dit d'élaboration du scénario durera plus ou moins longtemps, selon la complexité des questions étudiées et des objectifs à atteindre, et passera fréquemment par les phases suivantes :

- Identification des éléments moteurs et des tendances.
- Regroupement des tendances.
- Établissement des priorités en matière de tendances.
- Détermination de la structure du scénario.
- Analyse des acteurs.

### ***Identification des éléments moteurs et des tendances***

Même si l'équipe responsable du scénario a déjà identifié un large éventail d'éléments moteurs et de tendances au cours de son travail préparatoire, il est important que le groupe chargé du scénario ait la possibilité de réfléchir aux éléments moteurs et aux tendances. Cela permet de savoir quels domaines et quelles tendances possibles n'ont pas été couverts correctement lors de la seconde phase.

Il est difficile d'arriver à ce que les participants réfléchissent « hors du cadre habituel ». Une séance de réflexion se déroule donc généralement en deux parties. Au cours de la première partie, il est demandé à chacun d'écrire sur des « post-it » tous les éléments moteurs et toutes les tendances ayant une incidence sur le sujet étudié. Ces notes sont ensuite affichées de manière à ce que chacun puisse les voir. Une fois que tous les participants ont vu ces notes, ils peuvent en ajouter de nouvelles si les contributions des autres participants les inspirent. Cette première partie fait généralement ressortir nombre des idées générées par l'équipe responsable du scénario en employant les méthodologies de convergence. D'autres outils sont donc utilisés dans la deuxième partie afin de faciliter la « réflexion hors du cadre habituel » et d'inciter les participants à proposer des tendances auxquelles il n'a pas déjà été pensé (voir encadré 6.1).

#### **Encadré 6.1. Techniques incitant à « réfléchir hors du cadre habituel »**

- Empruntant au concept du *flux de conscience* (« *stream of consciousness* ») venant de la littérature, une technique consiste à demander à un participant d'exprimer le libre cours de ses pensées sur un concept ou une image. Écouter le participant laisser vagabonder sa pensée inspire aux autres participants de nouveaux éléments moteurs et tendances, qu'ils mettent par écrit.
- Demander à un ou plusieurs des participants d'utiliser des *métaphores* pour décrire la dynamique et les moteurs du changement. Par exemple, faire décrire une unité organisationnelle et l'évolution possible de ses relations avec l'extérieur comme si l'on était dans la savane africaine – qui sont les lions, qui sont les éléphants intouchables, y a-t-il un point d'eau et, si oui, est-il infesté de crocodiles ? La logique propre au milieu de la savane peut donner aux autres participants l'idée de nouvelles tendances et moteurs du changement dans le domaine étudié.
- Travailler avec des *paires imposées*, formées à partir des deux catégories de concepts différents ayant tous un lien avec le sujet qui ont été préparées par l'équipe responsable du scénario. Par exemple, si le thème est l'école de demain, l'une des deux catégories peut regrouper les concepts des avancées technologiques possibles et l'autre les concepts de l'apprentissage traditionnel et des activités sociales à l'école. Les participants tirent tour à tour un concept de chaque catégorie puis doivent rédiger un scénario en fonction de la paire ainsi formée. Lorsque le scénario est exposé, les autres participants peuvent indiquer par écrit les nouveaux éléments moteurs à qui ces paires imposées leur ont fait penser.

### ***Regroupement des tendances***

A l'issue de la séance de réflexion, les participants auront produit généralement entre 50 et 200 « post-it » décrivant les éléments moteurs, dont beaucoup seront identiques ou très étroitement liés entre eux. Par souci de simplification, les éléments moteurs et les tendances seront donc regroupés en plusieurs catégories génériques. Il peut y avoir de 10 à 30 catégories génériques, qui serviront ensuite au travail prospectif.

### ***Établissement des priorités en matière de tendances***

Cette phase vise à se faire une idée de ce qui lie les éléments moteurs entre eux et à identifier ceux qui sont apparemment les plus adaptés et les plus intéressants pour former la trame des scénarios. Divers systèmes de vote ouverts ou fermés peuvent être utilisés pour déterminer quels facteurs sont les plus importants.

L'*analyse des interactions*, par exemple, est un moyen intéressant de mettre en lumière les relations existant entre les différents éléments moteurs et tendances identifiés au cours de la phase de regroupement. L'impact de chacun des éléments moteurs sur les autres éléments moteurs est évalué selon une échelle allant de 1 à 10 (la note 10 correspondant à l'impact le plus fort). Les notes attribuées peuvent ensuite être utilisées de diverses manières. Par exemple, on peut considérer que les trois facteurs ayant la note la plus élevée sont les plus importants puisque ce sont eux qui ont le plus d'impact sur les autres facteurs. Ou bien encore, on peut décider que les facteurs les plus importants sont ceux qui influent sur le plus grand nombre des autres facteurs dont la note est supérieure à 6. Autrement dit, ces notes peuvent être utilisées de diverses manières à condition que ce soit d'une façon cohérente qui permette de comparer les tendances et les éléments moteurs et d'identifier les plus « importants », selon le sens attribué à ce terme.

Une « *course de lapins* » (« *rabbit race* ») est un outil plus rapide mais moins analytique. Chaque facteur est écrit sur un « post-it » et affiché sur un « champ de courses » constitué d'une ligne de départ, d'une ligne d'arrivée et de 7 à 10 étapes entre les deux. Au cours d'un certain nombre de tours, chaque participant rapproche à son tour un facteur de la ligne d'arrivée en l'avancant d'une étape. A chaque tour, plusieurs « post-it » se rapprochent donc de la ligne d'arrivée à mesure que les participants déplacent physiquement le « post-it » de leur choix. Lorsqu'un certain nombre de facteurs (disons, deux à quatre) ont franchi la ligne d'arrivée, cela signifie que les principaux facteurs ont été identifiés et l'exercice s'arrête.

Si l'intuition pousse à prendre les éléments moteurs les plus importants pour former la trame du scénario, la *matrice des priorités* montre qu'il existe d'autres critères et d'autres approches (tableau 6.1). Par exemple, certains éléments moteurs peuvent s'accompagner d'une forte incertitude tandis que d'autres sont beaucoup plus certains (l'évolution démographique est un bon exemple de ces derniers). Un autre critère est la possibilité pour l'organisation d'influer ou d'agir sur un élément moteur donné. En règle générale, les éléments moteurs avec lesquels il est le plus « intéressant » de travailler pour bâtir un scénario sont ceux figurant dans la case « incertitudes stratégiques ».

**Tableau 6.1. Matrice des priorités : différents types d'éléments moteurs selon le degré d'incertitude et d'influence**

	Faible degré d'influence	Fort degré d'influence
Forte incertitude	Éléments imprévisibles	Incertaines stratégiques
Faible incertitude	Tendances	Facteurs donnés

Source : Auteur.

### *Détermination de la structure du scénario*

La difficulté de cette phase consiste à gérer la complexité des nombreux éléments moteurs de façon à ce que l'équipe puisse créer un éventail de scénarios cohérents sur le plan interne. Parmi les nombreuses façons de construire la structure d'un scénario, les deux les plus appréciées sont présentées ci-dessous.

Une structure est créée en sélectionnant deux des plus importants éléments moteurs identifiés au cours de la phase précédente, qui serviront à construire une matrice à quatre scénarios. Cette méthode présente l'avantage d'être un moyen relativement simple de bâtir des scénarios, sans trop d'éléments moteurs ni trop de valeurs différentes. Les autres éléments moteurs identifiés sont ensuite introduits en se plaçant dans la logique de chacun de ces quatre scénarios différents afin de savoir comment ils interviendraient. Ce peut être un excellent moyen de mettre au point des scénarios en employant des méthodes participatives. L'inconvénient de cette méthode réside essentiellement dans les incertitudes entourant les deux éléments moteurs sélectionnés que l'on fait intervenir, l'« espace des scénarios » risquant alors de devenir trop restreint (encadré 6.2).

### Encadré 6.2. Exemple de matrice à quatre scénarios

La matrice ci-dessous est un exemple de matrice à quatre scénarios sur le thème « L'école en Europe en 2015 ». L'élément moteur « les valeurs sociales des parents en matière d'éducation de leurs enfants » est supposé être le moteur de changement le plus important. Les deux valeurs différentes associées à cet élément moteur sont : la culture « mes enfants d'abord » et la culture « responsabilité sociale ». L'autre élément moteur important est « les programmes nationaux d'investissement public » et les valeurs correspondantes sont : « visionnaires » et « conservateurs ».

	<b>Investissement conservateur</b>	<b>Investissement visionnaire</b>
<b>Responsabilité sociale</b>	Plus grande mise à contribution des collectivités	Conviction partagée et ambitions pour tous
<b>Mes enfants d'abord</b>	Règle des écoles privées	Le choix est vôtre

Une technique de scénario comportant de multiples éléments moteurs rend le travail plus complexe mais peut donner naissance à des scénarios plus proches de la réalité. En théorie, cette méthode est applicable pour tout nombre d'éléments moteurs supérieur à quatre. Pour chaque élément moteur, des valeurs sont identifiées comme dans la méthode précédente. Cela signifie que si neuf éléments moteurs ont été identifiés,  $2^9$  scénarios peuvent être élaborés. Dans la pratique, ce nombre de scénarios est manifestement trop élevé pour une application concrète. La difficulté consiste donc à identifier les trois ou quatre scénarios qui rempliront le mieux l'« espace des scénarios ». Cette méthode présente l'avantage de permettre aux praticiens de bâtir des scénarios complexes mais cohérents qui se prêtent à l'étude des conséquences éventuelles des différents scénarios. Son inconvénient est qu'il est difficile de gérer la prise de décision s'agissant de sélectionner les scénarios car choisir quatre scénarios parmi un si grand nombre ne va pas de soi.

### *Analyse des acteurs*

Cette forme d'analyse vise à compléter les axes d'étude que sont les éléments moteurs et les tendances par celui qu'est les acteurs. Dans ces scénarios, qui sont les acteurs les plus importants et quel rôle semblent-ils être appelés à jouer ? Il est important de répondre à ces questions si l'on veut que les scénarios soient plausibles et puissent servir à déterminer les implications des différents avènements possibles. Les acteurs peuvent être identifiés en appliquant les mêmes méthodes que celles utilisées pour identifier les tendances. Une fois les acteurs identifiés, leur importance doit

être évaluée et les méthodes employées pour les éléments moteurs peuvent également servir à cet effet.

## Utiliser les scénarios

A l'issue des phases précédentes, une série de scénarios « instantanés » auront été élaborés. Les scénarios sont dits « instantanés » car ils ne s'accompagnent pas nécessairement de beaucoup d'informations sur les événements conduisant aux situations qu'ils décrivent. Lorsque les scénarios doivent servir à prendre des décisions et à résoudre des problèmes, des efforts mériteraient d'être déployés afin de comprendre comment ils ont vu le jour. La principale méthode pour ce faire est l'*extrapolation rétrospective*, selon laquelle l'histoire décrite par le scénario est relatée en remontant dans le temps, en partant de « l'instantané » représentant l'avenir pour revenir au présent. Une méthode d'extrapolation rétrospective consiste à décrire les « grandes lignes », en remontant dans le temps année après année jusqu'à l'époque actuelle pour retracer la situation exprimée par le scénario, en posant des questions telles que : « nous savons maintenant quel sera l'avenir, mais quelle aurait dû être la situation un an auparavant pour que cet avenir soit réaliste ? ».

Une fois sa structure enrichie, un scénario peut servir à divers types d'analyses stratégiques et/ou à formuler l'action publique. Les scénarios sont des outils permettant une conversation structurée et une analyse de l'avenir, et il faut résister à la tentation de choisir le scénario le plus apprécié et/ou le plus probable pour analyser comment il peut être réalisé. En fait, l'objectif est de comprendre la dynamique du changement et d'utiliser les connaissances produites pour déterminer quelles initiatives peuvent bien fonctionner dans toutes les possibilités de scénarios et dans la plupart des circonstances.

Dans le cadre de l'action publique, la méthode du scénario peut être utilisée de diverses manières allant de l'exploration des différentes questions à une aide à la prise de décision explicite. La plupart des scénarios sont utilisés pour tout un éventail de fins, dont les extrêmes sont l'exploration et la facilitation du processus de prise de décision. La section suivante étudie trois grandes utilisations des scénarios et leurs implications pour la conception.

### *Acquérir un savoir commun de l'environnement*

Le côté exploratoire de l'élaboration de scénarios peut s'avérer précieux pour l'action des pouvoirs publics et pour l'administration. Il existe

fréquemment des présupposés, profondément enracinés et fondés sur la culture, sur la nature de l'environnement de l'unité administrative et de son domaine d'action. Travailler en utilisant des scénarios peut aider les participants à remettre en question et à reconceptualiser leur interprétation de l'environnement administratif et la dynamique et les tendances qui lui donnent forme. De fait, recourir à des scénarios peut avoir pour principal résultat de remettre en question les interprétations existantes. Cela signifie que le projet peut devoir être d'une conception rapide et simple, lorsque l'objectif premier est de mieux comprendre le cadre de l'action publique, de l'organisation ou du secteur plutôt que de s'en servir dans des activités de résolution de problèmes.

Lorsque c'est le cas, des ressources relativement limitées sont utilisées pendant la phase deux : la recherche documentaire menée au cours de la phase un peut être complétée par des entretiens avec des personnes clés afin de s'assurer que l'objet de l'étude a été appréhendé convenablement. La phase trois peut aussi être réalisée avec des ressources minimales. Les tendances et les éléments moteurs peuvent être identifiés à l'aide de la technique de la métaphore et leur classement en termes de priorité peut être établi rapidement et simplement, par exemple en employant la technique de la « course de lapins ». Enfin, les scénarios peuvent être élaborés à l'aide d'une matrice « deux sur deux », permettant aux participants de créer eux-mêmes des scénarios relativement vite. Le travail proprement dit d'élaboration des scénarios peut ne pas durer plus d'une journée entière d'atelier. Au cours de la phase quatre, les résultats des phases précédentes sont présentés et une liste de recommandations et/ou d'activités liées au sujet peut être rédigée.

### *Utiliser les scénarios pour stimuler le débat public*

Il peut y avoir un intérêt politique à lancer ou stimuler un débat public, faisant participer le plus grand nombre possible de parties concernées. Là encore, les scénarios peuvent servir cette fin. Différents scénarios peuvent aider à formuler les questions et, de ce fait, peuvent être un moyen d'orienter le débat public. Les parties intéressées peuvent être associées à une phase avancée du processus et donc se l'approprier à un stade précoce, de même que la diffusion des résultats. Le processus devra donc être d'une conception plus robuste et plus consommatrice de ressources étant donné qu'un nombre plus élevé de sources d'information et de parties intéressées doivent intervenir et que les scénarios doivent être encore plus cohérents et précis pour pouvoir servir au débat public.

Cela signifie qu'au cours de la première phase il faut cartographier plus soigneusement le sujet de l'étude, en particulier les liens des parties

intéressées avec le sujet. Pendant la phase deux, les parties intéressées doivent participer, par exemple à travers des groupes de discussion, des conférences et/ou des ateliers de travail, et l'équipe doit veiller à ce que la contribution des parties intéressées soit bien documentée. Lors de la phase trois, d'ordinaire un groupe constitué des principales parties intéressées et experts sur le sujet élabore des scénarios afin de s'assurer que le processus est de qualité et la contribution des parties intéressées réfléchie. Les tendances devant être évaluées minutieusement, l'analyse des interactions est un bon moyen d'identifier les grandes tendances. Pour pouvoir servir le débat, les scénarios ne doivent pas être trop complexes, et une matrice « deux sur deux » convient souvent.

Il peut être utile pour susciter le débat que les ateliers de travail ou les groupes de discussion comprenant des représentants des principales parties intéressées présentent et discutent des grandes conclusions et questions de l'étude. Grâce au retour d'informations ainsi obtenu, les rapports finaux peuvent être affinés et une stratégie de communication mise au point. Cette stratégie dépendra du sujet étudié, mais gagnerait à inclure des activités interactives et participatives comme les conférences ou les forums de discussion sur l'Internet si l'on veut stimuler le débat public.

### *Utiliser les scénarios comme outils d'aide à la prise de décision*

Troisièmement, les scénarios sont largement utilisés dans le cadre de l'action publique pour faciliter la prise de décision sur des questions complexes ayant des implications à long terme. Cette utilisation exige des scénarios très documentés et solides, s'accompagnant généralement d'une quantité considérable de données quantifiables.

Dans la phase deux, les entretiens avec le personnel clé et les principaux groupes de discussion peuvent être consacrés à en savoir plus sur le sujet et sur les arbitrages qu'il serait possible d'opérer entre les différentes décisions à prendre. Pendant la phase trois, il est important que le groupe chargé de la conception indique clairement dans quelle mesure les divers éléments moteurs sont incertains et comment ils peuvent être eux-mêmes influencés, car les décisions stratégiques seront fondées sur les différents scénarios. La matrice des priorités peut bien sûr être utilisée pour identifier les éléments moteurs les plus importants, mais, si les ressources le permettent, il peut aussi être très intéressant de procéder à l'analyse des interactions. Comme les scénarios seront utilisés en tant qu'outil analytique, l'approche comportant de multiples éléments moteurs conviendra souvent le mieux.

Une fois créés, les scénarios sont mis en pratique. Ils peuvent faire l'objet d'une « extrapolation rétrospective » afin de connaître les axes d'évolution plausibles qui ont donné lieu à chacun d'eux. Divers outils

peuvent être employés pour savoir le rôle que les décisions peuvent jouer dans les différents scénarios. Lorsque les décisions sont étroitement liées à un organisme, une analyse « forces, faiblesses, possibilités, menaces » (FFPM) peut être réalisée afin d'évaluer les conséquences pour cet organisme des différents scénarios. Une décision plus éclairée peut alors être prise sur la base de ces contributions. Une fois prise, un ensemble de critères doivent être définis afin de mesurer les éléments moteurs et tendances principaux identifiés dans les scénarios. Cela permettra à l'équipe et à l'unité administrative de surveiller l'évolution future vers les scénarios. Si les scénarios s'écartent beaucoup de la réalité, les décisions et les voies devront être réexaminées.

### **Conclusions – pour une utilisation plus efficace des scénarios**

Il est utile d'étudier en conclusion plusieurs facteurs qui permettront d'obtenir davantage de résultats positifs avec la méthode des scénarios. La dynamique de la bureaucratie rend généralement le personnel administratif (et les hommes politiques) réfractaires au risque. L'action publique et le discours administratif s'inscrivent en grande partie dans des discours et modèles macro-économiques « objectifs » qui peuvent être rattachés à des règles économiques, ce qui a en outre pour effet de ne pas limiter la responsabilité à la responsabilité individuelle de l'employé. Cela pose deux difficultés lorsque l'on veut travailler avec des scénarios dans le cadre de l'action publique. Premièrement, les scénarios sont souvent considérés comme étant tout sauf objectifs alors qu'ils peuvent être *tout autant fondés sur les faits que l'argumentation d'un discours macro-économique*. Il est utile de le souligner. Deuxièmement, les habitudes et le conservatisme peuvent être difficiles à surmonter et il est risqué de s'engager dans une méthode totalement nouvelle lorsque les résultats sont parfois difficilement prévisibles. Pour cette raison, il est important que *toutes les procédures de scénario soient clairement fait comprendre* à tous.

*Créer un sentiment de propriété* est indispensable à la réussite du processus du scénario. Les membres placés à la tête de l'organisme ou de l'unité doivent le soutenir pour qu'il soit mené à bien car il diffère souvent de la façon courante d'exercer les activités et, de ce fait, peut susciter l'appréhension. Des communiqués favorables clairs de la part de l'encadrement peuvent contribuer à atténuer cette appréhension. Les participants de tous les niveaux doivent s'engager totalement pendant tout le processus afin d'élaborer des scénarios solides et suscitant la réflexion.

Pour décider quels parties intéressées et experts faire participer au processus, l'équipe responsable doit *s'employer à penser de façon aussi large et ouverte que possible*. Il est souvent bénéfique que la diversité des

participants soit de nature à entretenir une certaine tension créatrice au cours du processus. Lorsque les acteurs importants ne peuvent tous être associés directement, des comités d'experts ou des groupes consultatifs supplémentaires peuvent être constitués et se voir donner la possibilité d'apporter leur contribution.

L'élaboration d'un scénario peut comporter une part d'appréhension et de frustration. Au début, les incertitudes et l'ouverture du processus sont telles que les participants ont parfois du mal à voir comment il aboutira à des résultats solides et cohérents. C'est pourquoi l'équipe responsable du scénario doit déployer tous ses efforts pour expliquer la logique qui sous-tend la conception et chacune de ses phases, afin de *réduire au minimum l'appréhension des participants et des parties intéressées*.

Une étude prospective bien conçue nécessite de *trouver le bon dosage entre pensée divergente et pensée convergente*. La pensée convergente correspond essentiellement aux démarches traditionnelles de la résolution de problèmes alors que la pensée divergente consiste dans une large mesure à être capable d'élaborer des idées créatives en réponse à un stimulus. Ces deux modes de pensée doivent être combinés pour faciliter un processus qui est exploratoire et créatif tout en reposant sur des faits assortis d'hypothèses explicites.

Ainsi donc, certes les scénarios doivent être élaborés de manière à répondre à leur finalité propre, mais il existe des facteurs de succès généraux qui donnent les principes généraux du travail avec des scénarios.

## *Références*

- Godet, M. et F. Roubelat (1996), « Creating the Future, The Use and Misuse of Scenarios », *Long Range Planning*, vol. 29, n° 2, pp. 164-171.
- van der Heijden, K. (1996), *Scenarios, the Art of Strategic Conversation*, Wiley, Chichester.
- Loveridge, D. (1999), « Foresight and Delphi Processes as Information Sources for Scenario Planning. Ideas in Progress », n° 11, PREST University of Manchester.

Mercer, D. (1997), « Robust Strategies in a Day », *Management and Decision*, vol. 35, pp. 129-223.

Schwartz, P. (1984/1997), *The Art of the Long View*, John Wiley and Sons.

van Wyk, R. (1997), « Strategic Technology Scanning », *Technology Forecasting and Social Change*, vol. 55, pp. 21-38.

## *Table des matières*

<b>Résumé</b> .....	13
---------------------	----

### PREMIÈRE PARTIE

#### CRÉER ET UTILISER DES SCÉNARIOS POUR CHANGER L'ENSEIGNEMENT

<b>Chapitre 1. L'enseignement à l'ère de l'information : scénarios, équité et égalité</b>	
par Jay Ogilvy.....	23
Mise en œuvre de la planification par scénarios .....	23
Déclaration d'égalité devant l'éducation.....	28
De l'agriculture de précision à l'enseignement de précision .....	31
Les différences qui font la différence.....	38
<b>Chapitre 2. Réflexions sur les systèmes scolaires : acteurs et pérennité</b>	
par Michael Fullan .....	43
Les défis du changement.....	43
Réflexions sur les systèmes scolaires.....	44
Pérennité .....	46
Conclusions.....	55
<b>Chapitre 3. Scénarios, comparaisons internationales et principales variables pour l'analyse des scénarios concernant l'éducation</b>	
par Jean-Michel Saussois.....	57
Scénarios canoniques .....	57
Les difficultés méthodologiques des comparaisons internationales.....	62
Les dimensions normatives et sociotechniques.....	64
Les quatre quadrants en tant que scénarios .....	68
Se déplacer d'un quadrant à l'autre – qu'est-ce qui provoque le passage d'un scénario à l'autre ? .....	70

**Chapitre 4. Élaboration de scénarios : typologie des approches**  
 par Philip van Notten ..... 75

- Qu'est-ce qu'un scénario ? ..... 75
- Typologie des caractéristiques d'un scénario ..... 77
- Scénarios réussis : la culture de la curiosité ..... 93
- Pistes de réflexion : des scénarios à très long terme ..... 95
- Conclusion ..... 96

**Chapitre 5. Études prospectives, scénarios et l'approche du « champ des possibles »**  
 par Riel Miller ..... 101

- Réfléchir sérieusement sur l'avenir ..... 101
- Scénarios fondés sur les tendances et fondés sur les préférences ..... 107
- Les scénarios du « champ des possibles » ..... 109

**Chapitre 6. Méthodologies de réflexion prospective et options pour l'éducation**  
 par Jonas Svava Iversen ..... 117

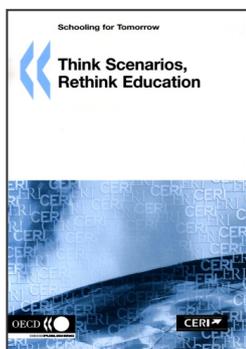
- Délimitation et cartographie ..... 117
- Identification des questions et tendances fondamentales ..... 119
- Élaboration des scénarios ..... 122
- Utiliser les scénarios ..... 127
- Conclusions – pour une utilisation plus efficace des scénarios ..... 130

**DEUXIÈME PARTIE**  
**LA RÉFLEXION PROSPECTIVE STRATÉGIQUE**

**Chapitre 7. Angleterre : les scénarios au service de la formation des dirigeants scolaires** ..... 135

- Le contexte ..... 135
- Les initiatives et leurs finalités ..... 136
- Le processus ..... 137
- Contenu des scénarios ..... 138
- Utilisation des scénarios ..... 140
- Résultats ..... 142
- Incidences pour l'action publique ..... 144

<b>Chapitre 8. Pays-Bas : la réflexion prospective dans l'innovation, l'organisation de l'école et la formation des dirigeants</b> .....	147
Introduction .....	147
La nouvelle gouvernance de l'éducation.....	148
L'élaboration d'une direction « inspirée » de l'école.....	150
Slash/21 : un modèle scolaire reconfiguré .....	154
Conclusion .....	159
<b>Chapitre 9. Nouvelle-Zélande : le projet <i>Secondary Futures</i></b> .....	161
Conception du projet.....	162
Autres développements après la conception initiale .....	164
Mettre à profit les données recueillies lors des ateliers de <i>Secondary Futures</i> ...	167
Retour d'information et réflexion .....	170
<b>Chapitre 10. Ontario (système anglophone) : l'avenir de « L'enseignement en tant que profession »</b> .....	173
Introduction.....	173
Le contexte de la réforme.....	174
La tâche à accomplir .....	175
Le système de l'Ontario .....	176
Les objectifs des initiatives .....	178
La conception du processus .....	179
Contenu des scénarios.....	183
Résultats et avantages .....	184
<b>Chapitre 11. Ontario (système francophone) : le projet <i>Vision 2020</i></b> .....	187
Introduction et contexte .....	187
Le contexte provincial.....	188
Les objectifs du projet.....	189
Processus et mise en œuvre.....	190
Les résultats et l'analyse .....	192
Les méthodes de planification et d'organisation des consultations.....	198
L'utilisation des scénarios de l'OCDE.....	199
Conclusion .....	202
<b>Chapitre 12. La réflexion prospective : sa pratique et son potentiel</b> .....	203
La réflexion prospective et l'éclaircissement des différences de valeurs (Charles Ungerleider) .....	204
Faut-il réformer ou réinventer l'école ? (Raymond Daigle).....	208
Consolider les fondements de la réflexion prospective fondée sur des données probantes (Walo Hutmacher).....	210
Diversifier les perspectives, les approches et les participants à la réflexion prospective (Hanne Shapiro).....	213
L'utilisation stratégique de la réflexion prospective : agir vers l'intérieur ou vers l'extérieur (Tom Bentley) .....	217



Extrait de :  
**Think Scenarios, Rethink Education**

Accéder à cette publication :  
<https://doi.org/10.1787/9789264023642-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

Iversen, Jonas Svava (2006), « Méthodologies de réflexion prospective et options pour l'éducation », dans OCDE, *Think Scenarios, Rethink Education*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264023666-8-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).