

DOSSIER

**Trousse d'outils
pour la construction
de scénarios**

Trousse d'outils pour la construction de scénarios

Tom Leney
Mike Coles
Philipp Grollman
Raivo Vilu

Cedefop Dossier series; 10

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004

ISBN 92-896-0302-X

ISSN 1608-9901

© Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 2004

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Printed in Belgium

Le **Centre européen pour le développement de la formation professionnelle** (Cedefop) est le centre de référence de l'Union européenne pour la formation et l'enseignement professionnels. Nous livrons des informations et des analyses sur les systèmes et les politiques de formation et d'enseignement professionnels, ainsi que sur la recherche et la pratique dans ce domaine. Le Cedefop a été créé en 1975 par le règlement (CEE) n° 337/75 du Conseil.

Europe 123
GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

Adresse postale:
PO Box 22427
GR-55102 Thessaloniki

Tel. (30) 23 10 49 01 11
Fax (30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.eu.int
Page d'accueil: www.cedefop.eu.int
Site web interactif: www.trainingvillage.gr

Tom Leney
Mike Coles
Philipp Grollman
Raivo Vilu

Sous la direction de:

Cedefop

Burkart Sellin, responsable de projet

Publié sous la responsabilité de:
Johan van Rens, Directeur
Stavros Stavrou, Directeur adjoint

Table des matières

Avant-Propos au nom du Cedefop	5
Introduction	7
Première Partie: Les scénarios et leur fonctionnement	9
Section 1 La réflexion stratégique.....	11
Section 2 À quoi servent les scénarios?	14
2.1. Définitions	17
Section 3 La puissance «métaphorique» des scénarios	18
3.1. Organisations individuelles	18
3.1.1. Université du Michigan – les enjeux de la concurrence et de la technologie numérique	18
3.2. Régions et secteurs	19
3.2.1. Rhénanie du Nord-Westphalie: scénarios pour un développement socialement durable des technologies	20
3.2.2. Le secteur du transport au Royaume-Uni: les scénarios associés aux outils traditionnels pour anticiper les besoins en qualification	20
3.3. Pays	22
3.3.1. Nouvelle Zélande	22
3.3.2. La Fédération de Russie	25
3.4. Union européenne et groupements de pays	26
3.4.1. Travail de la <i>Cellule de prospective</i> : cinq scénarios pour l'évolution de l'Europe	26
3.4.2. Les scénarios sociaux européens.....	27
3.4.3. Les scénarios européens pour la FEP	28
3.5. Le niveau mondial: les scénarios de l'OCDE sur l'école de demain	31
Deuxième Partie: – la construction des scénarios	33
Section 4 Se préparer.....	35
4.1. À qui appartient la démarche?.....	35
4.2. Étayer les scénarios	36
4.2.1. Recherche documentaire	36
4.2.2. Entretiens avec les experts	38
4.3. Questionnaires envoyés par courrier postal ou électronique	40
4.4. Groupes de discussion	40
4.5. Le travail d'analyse de la cellule de scénarisation.....	40

Section 5	Associer les scénarios à d'autres outils	42
Section 6	Les moteurs du changement	45
6.1.	Savoir reconnaître les moteurs du changement	45
6.2.	Quels sont les moteurs du changement dans le domaine de la FEP?	46
6.3.	Comment approfondir notre connaissance des moteurs du changement?	47
6.4.	Aperçu de quelques moteurs du changement dans la FEP	48
6.4.1.	Économie et emploi	48
6.4.2.	Financement	48
6.4.3.	Évolution technologique	49
6.4.4.	Enseignants et formateurs	49
6.4.5.	La société et les communautés	50
6.4.6.	Politique gouvernementale	50
6.4.7.	Internationalisation	51
6.5.	Les questions du «pourquoi»	51
Section 7	Construire les scénarios	52
7.1.	Une méthodologie bien établie	52
7.2.	Critères d'efficacité	53
7.2.1.	Plausibilité	53
7.2.2.	Cohérence interne	53
7.2.3.	Remise en question des postulats du présent	53
7.2.4.	Attractivité pour les parties prenantes	54
7.2.5.	Utilité pour le processus de planification stratégique	54
7.3.	Les principales étapes	55
7.4.	Dimensionner les scénarios: les modèles «mini», moyen et «maxi»	64
7.5.	Liste de contrôle	66
Troisième Partie:	– Relier les scénarios et les stratégies	67
Section 8	Définir les stratégies à évaluer	69
Section 9	Les interactions entre scénarios et stratégies	72
9.1.	Comment savoir si un scénario est solide?	73
9.2.	Interactions entre les scénarios et les stratégies	75
9.3.	La collecte et l'enregistrement des données	76
9.4.	Concevoir l'instrument	76
9.5.	Étapes successives de révision	77
9.6.	Analyse	77
9.7.	Les résultats	79

Section 10 Le traitement des résultats	80
10.1. L'assortiment stratégique	80
10.2. Partager la propriété du processus.....	80
10.3. Se rappeler de la méthode	82
10.4. Être créatif: la difficulté de se détacher de l'ici et du maintenant	82
10.5. Conclusion.....	83
Section 11 L'analyse finale	84
11.1. La méthode des scénarios contribue-t-elle à analyser et à planifier le futur?.....	84
11.2. Rendre pertinentes les informations des scénarios.....	84
11.3. La méthode facilite-t-elle la consultation d'experts?	85
11.4. La méthode entraînera-t-elle un dialogue stratégique?.....	85
11.5. Quelles ressources engager?.....	85
11.6. Compléter d'autres méthodes.....	86
11.7. Pour conclure.....	86
Références	87

Avant-Propos au nom du Cedefop

Cette trousse d'outils pour la construction de scénarios est destinée aux praticiens ayant à planifier et à développer les politiques, les mesures nouvelles et les stratégies applicables à l'éducation et à la formation. La méthode de scénarios s'avère tout particulièrement pertinente lorsque l'on se propose d'évaluer différentes options à moyen et à long terme, impliquant un grand nombre d'acteurs et traitant de problématiques concurrentes.

Le présent travail procède d'un projet du Cedefop et de l'ETF (Fondation européenne pour la formation) consacré à l'élaboration de scénarios et de stratégies dans dix pays d'Europe occidentale et orientale et à leur comparaison dans une perspective européenne. Son objectif est de diffuser les idées et l'expérience acquises par les chercheurs et les praticiens lors de la mise en œuvre de cet important projet de recherche et développement. Le Cedefop a publié les résultats des travaux antérieurs, que les lecteurs pourront consulter à partir de la sous-rubrique «Scénarios et stratégies» du site *European Training Village* (www.trainingvillage.gr).

Les scénarios peuvent être construits et utilisés à différents niveaux. Cette trousse d'outils fournit quelques exemples d'application des scénarios dans différents contextes: aux niveaux international (mondial ou européen), national (par exemple, en Nouvelle Zélande ou dans la Fédération de Russie), régional ou sectoriel (notamment dans le secteur des transports) et, enfin, au niveau d'une institution ou d'une organisation particulière: agence gouvernementale, établissements d'enseignement secondaire ou supérieur. Les caractéristiques des scénarios dépendent du niveau considéré, les moteurs du changement étant de plus en plus spécifiques à mesure que les paramètres considérés ont une dimension plus locale. Outre la diversité des applications, cet ouvrage indique trois échelles de grandeur possibles pour la technique: une mini-échelle, où les scénarios servent à créer une perspective de l'avenir, une échelle moyenne et enfin une échelle maximale.

Cette trousse d'outils a été conçue par une équipe internationale sous la coordination de Mike Coles et de Tom Leney, chercheurs au sein du Conseil pour les qualifications et les programmes d'études (QCA) de Londres, qui ont déjà participé à l'élaboration des scénarios pour l'Angleterre et le pays de Galles lors des deux phases précédentes du travail. Le Cedefop tient à les remercier, ainsi que les autres auteurs d'Allemagne et d'Estonie, pour leur contribution et leurs réalisations.

Nous souhaitons que cet important travail puisse trouver une audience aussi large que possible; nous ne doutons pas que la présente brochure contribuera à cette fin.

Dr. Stavros Stavrou,
Directeur adjoint

Burkart Sellin,
Responsable de projet

Introduction

Cette «Trousse d'outils pour la construction de scénarios» se veut un manuel pratique. Elle a pour but d'aider ceux qui entreprennent de développer une réflexion stratégique au sein d'organisations ou de systèmes complexes, lorsque la configuration du futur apparaît incertaine et compliquée.

La trousse d'outils est divisée en 11 sections traitant des divers aspects et étapes qu'il conviendra d'observer lors du processus d'élaboration d'une série de scénarios. La méthode des scénarios a pour principal objectif d'apporter une aide au développement et à l'examen de stratégies efficaces. Les scénarios sont donc un instrument d'appui permettant de penser l'avenir stratégiquement en vue d'une planification à long terme. En effet, si la méthodologie des scénarios trouve sa meilleure application dans la planification stratégique à long terme, elle est souvent moins indiquée pour le court et le moyen termes. Les scénarios déploient toutes leurs possibilités dans les situations où les incertitudes liées à l'avenir l'emportent sur les certitudes.

La méthode des scénarios vient compléter et prolonger les méthodes prédictives traditionnelles. Elle contribue également à former une identité de vision et d'objectifs commune à tous les membres d'une organisation. De plus, les exercices de construction de scénarios apportent un élément positif au développement des ressources humaines, dans la mesure où ils suscitent un plus grand intérêt pour les options du futur.

La méthodologie proposée dans cette trousse d'outils permettra d'assurer que les scénarios reposent sur les données le plus objectives possibles. Néanmoins, la méthode offre également une certaine souplesse et peut être adaptée en fonction des besoins des organisations particulières.

Les auteurs ont travaillé à cette trousse d'outils depuis leur lieu de travail, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Estonie. Cette collaboration internationale poursuit le projet de recherche du Cedefop et de la Fondation européenne pour la formation sur les Scénarios et les stratégies pour la formation professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie en Europe, qui réunissait des chercheurs de cinq États membres de l'Union européenne et de cinq États adhérents à l'Union en 2004. Les auteurs expriment à l'ensemble du personnel du *Max Gootte Expert Centre* de l'université d'Amsterdam, et notamment à son directeur, Fons van Wieringen, leurs plus vifs remerciements, ainsi qu'à Burkart Sellin qui a assuré avec doigté et compétence la coordination de ce projet complexe de recherche déployé sur dix pays. Sans le concours et le soutien de chacun d'entre eux, cette trousse d'outils pour la construction de scénarios n'aurait probablement jamais vu le jour.

Première Partie:
Les scénarios et leur fonctionnement

Section 1 La réflexion stratégique

Ce guide est une trousse d'outils destinée à aider les décideurs politiques, les gestionnaires et les chercheurs à appliquer la méthode des scénarios aux fins de la planification stratégique.

La méthode des scénarios a été mise au point pour les besoins des entreprises (Porter, 1985; Ringland, 2002a). Elle fut officiellement utilisée pour la première fois au début des années 1970 par Shell International, encore secouée par le choc pétrolier qui avait doublé le prix du baril de brut (Wack, P., 1984; Buchan et Roberts, 2002; Shell, 2000). Les méthodes de planification traditionnelles s'étaient en effet révélées incapables d'intégrer des variables aussi instables. La nouvelle méthode permit à l'entreprise de rester sur la brèche malgré les fluctuations rapides et imprévisibles du marché mondial d'hydrocarbure. La planification de scénarios est un instrument pratique d'aide à la décision dans des situations complexes caractérisées par l'incertitude des circonstances à venir.

En effet, les planificateurs sont confrontés à un dilemme particulier lorsqu'ils tentent de définir à l'avance une ligne d'action pour les dix ou vingt années à venir, sachant que l'évolution du contexte organisationnel, social et économique est foncièrement imprévisible sur une durée aussi longue.

Nos sociétés sont de plus en plus hétérogènes. Les conditions socioculturelles, technologiques et organisationnelles se transforment rapidement. Les effets de la mondialisation et l'accroissement des connaissances et des informations sont complexes et contradictoires, apportant parfois la prospérité aux gagnants, tandis que les perdants sont souvent soumis à une rigueur plus intense, dans un monde de plus en plus compétitif. La nécessité de faire face aux incertitudes actuelles et futures s'impose avec d'autant plus de force que la conduite des systèmes d'éducation et de formation est un processus lent et pondéré, requérant une vision claire, des stratégies visionnaires et la participation d'une grande variété d'acteurs.

Les équipes dirigeantes réagissent souvent en traitant le changement comme une valeur marginale: les décideurs prennent d'abord la mesure des tendances, des ressources et des problèmes du présent, puis décident ce qu'il convient de faire. Une attitude alternative consiste à tenter de prévoir ce que l'avenir apportera ou de miser politiquement sur un objectif, et d'élaborer ensuite les stratégies permettant d'obtenir ce résultat. Ces deux démarches reposent sur le court terme et s'avèrent impuissantes face à l'imprévisibilité des évolutions futures.

Ce guide est une trousse d'outils qui indique aux professionnels la manière d'introduire des méthodes de scénarios dans la planification stratégique.

L'utilisation de scénarios permet d'élucider certaines incertitudes concernant l'avenir.

Le recours aux scénarios peut apporter aux décideurs politiques, aux planificateurs et aux gestionnaires un outil pour élaborer des stratégies adéquates suivant différentes «options» de déroulement du futur, en abordant plus clairement les incertitudes qui leur sont liées. Cette trousse d'outils leur montre comment construire des scénarios alternatifs et plausibles à partir d'une analyse systématique des données. Elle explique également comment développer des stratégies adéquates en fonction de chaque circonstance.

Jusqu'à présent la méthode des scénarios a été largement exploitée dans le champ de la gestion d'entreprises; en revanche, il existe peu d'exemples publiés d'applications dans le contexte de l'éducation et de la formation professionnelle. La méthode n'y est peut-être pas beaucoup appliquée, ou bien ces applications ne trouvent pas un grand écho dans la littérature spécialisée. Notre trousse d'outils comporte un certain nombre d'exemples de scénarios appliqués à l'éducation et à la formation.

Un tel écart entre les entreprises et le domaine de l'éducation et de la formation à l'égard des scénarios est regrettable. Les organisations financées par l'État et vouées à la prestation de services ne vont pas utiliser les scénarios de la même manière que des organisations qui visent à réaliser des profits en produisant des biens manufacturés ou en créant de la valeur ajoutée. Les organismes publics ont une structure et des processus de gestion très différents de ceux des entreprises privées. Nous présenterons quelques exemples d'applications des scénarios dans l'éducation et la formation professionnelle, afin que les gestionnaires de l'éducation et de la formation puissent évaluer les avantages et les inconvénients de cette méthode dans leur domaine.

Le recours à la méthode des scénarios en complément d'autres méthodes plus traditionnelles, permet aux décideurs et aux parties prenantes d'affronter lucidement les incertitudes liées à l'avenir, au lieu de les esquiver. Dans son ouvrage *Scénarios: the art of strategic conversation*,

Références clés:	Kees van der Heijden montre comment les organisations peuvent utiliser les scénarios pour améliorer leur développement stratégique (van der Heijden, 1997). L'auteur définit la planification de scénarios comme l'analyse continue des conséquences probables de diverses stratégies dans plusieurs scénarios plausibles et stimulants. Les scénarios fonctionnent un peu comme des «souffleries», ou des tests permettant d'évaluer concrètement les possibilités et les risques liés à chaque stratégie. Leur maniement peut également inciter les parties prenantes à s'appropriier les problèmes, les défis et les solutions dans une démarche commune.
Ringland – Scenarios in Public Policy	
Schwarz – The Art of the Long View	
Van der Heijden – Scenarios: The Art of the Strategic conversation.	

La méthodologie des scénarios n'est pas un système rigide imposant aux utilisateurs une procédure à la manière d'un manuel de dépannage ou de fabrication. La méthode doit être modulée en fonction du contexte particulier pour lequel elle est utilisée. Cela ne signifie pas

qu'elle soit flexible à l'infini, ou dépourvue de règles et de principes. La méthode des scénarios a pour visée centrale et irréductible de faciliter l'évaluation d'un certain nombre de stratégies dans des futurs différents. Ces représentations du futur sont construites sur des données rationnelles en tenant compte des avis les plus pertinents des experts.

Les scénarios peuvent être construits et utilisés à différents niveaux. Cette trousse d'outils fournit quelques exemples d'application des scénarios dans différents contextes: au niveau international (mondial ou européen), national (par exemple, en Nouvelle Zélande ou dans la Fédération de Russie), régional ou sectoriel (notamment dans le secteur des transports) et, enfin, au niveau d'une institution ou d'une organisation: agence gouvernementale, établissements d'enseignement secondaire ou supérieur. Les caractéristiques des scénarios dépendent du niveau considéré, les moteurs du changement étant de plus en plus spécifiques à mesure que les paramètres pris en compte ont une dimension locale. Outre la diversité des applications, cet ouvrage évoque les trois échelles auxquelles ces méthodes sont applicables: une mini-échelle, où l'on recourt aux scénarios pour se faire une idée du futur, une échelle moyenne et enfin une échelle maximale.

En résumé, cet ouvrage se veut un guide pratique destiné aux parties prenantes désireuses d'accroître leur capacité technique à élaborer des politiques dans le domaine de l'éducation et de la formation; son objectif est de montrer comment utiliser le raisonnement propre à la méthode des scénarios pour améliorer la genèse de stratégies au sein d'une organisation et pour y construire une vision commune d'objectifs. Nous recommandons aux lecteurs novices dans la construction de scénarios de suivre pas à pas la méthodologie décrite ici. Ceux qui sont familiarisés avec les scénarios consulteront avantageusement la bibliographie présentée à la fin de cet ouvrage, notamment les références clés précédées d'un astérisque. Certaines de ces références (notamment Ringland, 2002a et 2002b) présentent des études de cas décrivant de manière détaillée l'utilisation qui a été faite des scénarios.

Section 2 À quoi servent les scénarios?

Dans les années 1970, la hausse brutale du prix du pétrole prit au dépourvu les méthodes traditionnelles de prévision; les compagnies pétrolières se sont alors tournées vers la méthode des scénarios pour esquisser l'évolution des environnements dans lesquels elles auraient à opérer à l'avenir. En particulier, Schell International mit au point la méthode des scénarios comme un outil de planification complémentaire, afin de mieux prendre en compte la complexité et l'imprévisibilité des facteurs économiques, sociaux et politiques des contextes visés par la planification.

Évoquant dans des termes similaires l'évolution des grandes villes modernes au tournant du millénaire, le maire de Chicago a décrit de manière frappante ce niveau d'incertitude:

«Les villes bougent très vite. La rationalité traditionnelle, y compris celle qui tire les leçons du passé immédiat, ne suffit plus à nous guider, même vers l'avenir immédiat.» [The Economist, 2000, page 63 (traduit de l'anglais)].

Les conditions optimales pour appliquer les scénarios sont probablement les suivantes:

- 1 Une certain degré d'incertitude quant au déroulement des circonstances futures.
- 2 Les responsables politiques ont dans leur majorité des difficultés à mener une réflexion en dehors des nécessités quotidiennes et des décisions et problèmes immédiats.
- 3 Les structures organisationnelles sont complexes et prennent en compte les intérêts de nombreuses parties prenantes. Il est admis que le processus de décision stratégique doit intégrer un large éventail d'acteurs, mais se pose alors le problème de la clarté des objectifs ou du consensus à rechercher.
- 4 Les dirigeants et les parties prenantes sont disposés à consacrer du temps et des ressources à la recherche de solutions dans une démarche à la fois plus stratégique et portant sur le long terme.
- 5 Les gestionnaires veulent mettre au point des méthodes de planification permettant d'associer un plus grand nombre de personnes à la prise de décision au sein de l'organisation ou du réseau. Le fait de passer par l'organisation ou le réseau traduit la volonté de construire une identité commune plus durable.

Les organisations dotées d'un sentiment d'identité ou d'un esprit de communauté constituent généralement des configurations fécondes pour travailler sur les scénarios et utiliser les résultats du processus de scénarios aux fins de l'évaluation stratégique. Toutefois, les organisations dépourvues d'une telle vision commune peuvent également tirer un certain

bénéfice de la méthode. Les processus de construction de scénarios et d'évaluation stratégique sont un moyen attesté de développer les compétences de planification participative des parties prenantes. Même dans les cas où un exercice particulier d'élaboration de scénarios ne permet pas de définir des options stratégiques, l'analyse des différents déroulements du futur et la recherche de ces options stratégiques crée une vision commune et favorise la mise en place d'une culture tournée vers l'avenir.

La méthode des scénarios est basée sur des preuves et engage les participants dans un processus d'examen suivi.

Comme l'ont montré les expériences de construction de scénarios conduites dans le cadre du projet européen *Scénarios et stratégies pour la formation professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie en Europe* (Sellin, 2002; Van Weiringen et al., 2001), ce processus ajoute une dimension supplémentaire pertinente s'agissant d'identifier et de relever les défis posés par les systèmes d'éducation et

de formation. De même, la méthode des scénarios a été utilisée en Estonie dès l'indépendance de ce pays, dans les années 1990, pour appuyer les prises de décisions stratégiques en matière d'éducation et de développement social au sens large.

La construction de scénarios et l'interface scénarios/stratégies ont visiblement produit un outil de planification reconnu, lequel n'a toutefois jamais été utilisé seul mais en complément d'autres outils de planification. Nous examinerons à la section 5 les apports de la méthode des scénarios par rapport à d'autres outils stratégiques, tels que la projection de tendances, la méthode Delphi, l'étalonnage des performances (*benchmarking*) et l'analyse SWOT, dans le domaine du développement des politiques tant à court qu'à long termes.

Contrairement à d'autres démarches d'élaboration de politiques, la méthode des scénarios est fondée sur des données factuelles; elle exige des participants une remise en question permanente et ne néglige aucune des incertitudes liées aux environnements extérieurs. Les stratégies sont à leur tour révisées en permanence. Au risque de simplifier à outrance, nous dégagerons deux modèles de gestion du changement, comme suit:

Processus de gestion du changement		
	Changement graduel à court terme	Changement stratégique à long terme
1	Reconnaissance des problèmes se posant ici et maintenant.	Reconnaissance des problèmes se posant ici et maintenant.
2	Le programme de changement est suscité ou imposé par les clients, par la force des pratiques, voire par des préférences politiques.	Des experts sont sollicités et des réseaux participent au programme de changement .
3	Des points limites sont fixés.	Les facteurs susceptibles d'influencer le changement sont utilisés pour façonner différents futurs.
4	Conception et mise en œuvre de stratégies à court terme.	Conception et mise en œuvre de stratégies poursuivant des objectifs à long terme.
5	Le programme réussit ou échoue. En cas d'échec, démarrage d'un nouveau cycle.	Évaluation de l'impact: les stratégies sont réajustées au fur et à mesure que le futur se déploie.

L'intérêt du modèle de changement stratégique réside dans le processus de planification engagé, qui maintient plusieurs combinaisons de stratégies possibles en fonction de l'évolution de l'environnement dans lequel elles ont à se déployer. Les organisations ayant pratiqué cette méthodologie ont concrètement éprouvé l'intérêt du processus de construction de scénarios, aussi fécond que les données produites aux fins de la planification stratégique.

Les expériences en matière de construction de scénarios montrent que lorsque les scénarios sont appliqués pour développer des stratégies, certaines personnes ont tendance à juger certains scénarios particuliers plus attrayants que d'autres, jusqu'à en faire une fin en soi. En d'autres termes, ces personnes sont amenées à choisir une stratégie donnée uniquement parce qu'elle conduit à dérouler un scénario particulier. Elles se fixent sur l'avenir le plus désirable à leurs yeux, au lieu de développer des stratégies efficaces dans plusieurs scénarios. En général, les scénarios sont élaborés de manière analytique en considérant plusieurs moteurs du changement à la fois. On peut penser que l'action des principaux moteurs du changement ne dépend pas des acteurs qui définissent les stratégies. C'est d'ailleurs pourquoi il est si difficile de concrétiser un scénario. Nous pouvons donc tester un bon scénario en jugeant sa capacité à représenter les contextes

Le processus de développement de scénarios peut s'avérer aussi important que les preuves produites en vue de la planification stratégique.

généraux pouvant se manifester à l'avenir, indépendamment des possibilités stratégiques que détiennent les différents acteurs, ou d'autres variables qui leur sont attachées.

La capacité d'identifier les incertitudes clés de l'environnement, mais aussi les tendances «gagnantes», est un aspect important du processus, en même temps que celle de reconnaître les facteurs qui façonnent, impulsent ou sapent le changement. Cela devrait inciter les acteurs clés à considérer un large éventail de stratégies et de politiques, et leur évolution dans plusieurs circonstances.

Tous ceux qui ont appliqué les méthodes de construction de scénarios au domaine de l'éducation et de la formation ont rencontré un certain nombre de difficultés. Nous les aborderons avec le lecteur. Par exemple, il apparaît que le fait d'associer des stratégies aux scénarios se solde par des résultats trop généraux. De ce fait, les organisations sont dans l'embarras lorsqu'elles veulent donner un caractère institutionnel aux résultats des exercices de scénarios, dans le cadre de leur planification stratégique.

2.1. Définitions

Pour plus de clarté, nous proposons ci-après les définitions des termes et concepts suivants: «scénarios», «stratégies», et le concept de «l'art de voir loin», ou du «dialogue stratégique».

Mots-clés
Scénarios
Un scénario est une représentation cohérente de ce qui pourrait advenir dans le futur (Porter, 1985).
Stratégies
Une stratégie est une politique ou un cheminement permettant d'atteindre des buts et des objectifs généraux (Hindle, 2001, p. 167/8).
Dialogue stratégique
Il s'agit du processus stratégique permettant de passer d'une perspective à court terme à une vision à long terme. Il suppose la discussion et l'interaction entre plusieurs acteurs concernant les futurs possibles (voir Schwarz, 1996 et Van der Heijden, 1996).

Section 3 La puissance «métaphorique» des scénarios

Dans cette section, nous décrirons quelques exemples de scénarios mis au point par des organisations dans un but précis. Tous appartiennent au domaine de l'éducation, de la formation professionnelle, ou de l'apprentissage tout au long de la vie. Ces scénarios recouvrent plusieurs niveaux, depuis ceux consacrés à la dimension locale, régionale ou sectorielle, en passant par les scénarios sur la formation professionnelle au niveau national, jusqu'aux scénarios élaborés par l'OCDE et les agences européennes. Leur point commun est d'aider les parties prenantes, les planificateurs et les stratèges à envisager le futur de l'apprentissage, de la formation et de l'éducation en développant une pensée latérale et pratique. Ils nous permettront également d'illustrer quelques aspects importants à prendre en compte pour construire les scénarios et explorer les stratégies qui leur sont liées.

Cette section esquisse des séries de scénarios centrés sur différents aspects liés à l'éducation, à la formation et à l'apprentissage tout au long de la vie.

La méthode suivie pour construire des scénarios permettant d'explorer différentes options stratégiques peut être très élaborée, ou relativement simple, selon les cas.

3.1. Organisations individuelles

La construction de scénarios est un puissant outil que les organisations peuvent utiliser pour déterminer et planifier leur rôle ou créneau dans un contexte soumis à de rapides mutations.

L'exemple exposé ci-après montre comment une université américaine a élaboré une série de scénarios pour stimuler la réflexion et planifier une stratégie propre.

3.1.1. Université du Michigan – les enjeux de la concurrence et de la technologie numérique

L'Université du Michigan aux États-Unis a publié sur son site Internet une série de quatre scénarios amusants et stimulants portant sur l'université et les étudiants en 2010

(<http://www.si.umich.edu/V2010/home.html#indexmap>).

La métaphore choisie fait intervenir quatre pointeurs sur une carte ancienne, représentant le sud, le nord, l'ouest et l'est. L'espace est ainsi traversé par deux axes sur lesquels se déploient les scénarios: (i) la concurrence au sein du marché apprenant, à l'intérieur de l'université comme à l'extérieur, et (ii) l'impact de la littérature numérique.

L'axe de la concurrence représente la variété des enjeux qui se posent à l'université dans son rôle traditionnel. À une extrémité de l'axe (sa limite sud), la concurrence entre universités se déroule dans un environnement compétitif assez semblable à ce qu'il est aujourd'hui. En revanche, à l'autre extrémité, le champ est largement ouvert: il ne s'agit plus de Yale contre Harvard, mais de Yale contre Microsoft.

L'axe de la littératie numérique se réfère aux diverses transformations introduites par les technologies de l'information, non seulement au niveau des compétences demandées aux étudiants, mais aussi des connaissances produites et diffusées à l'université. À l'extrême gauche de cet axe (sa limite ouest), la notion de littératie et les processus de création et de diffusion de la connaissance ne changent guère par rapport à aujourd'hui, tandis qu'à l'autre extrémité les étudiants doivent être capables de créer des documents numériques intégrant image, son, graphisme et vidéo, de sorte que l'université devient presque virtuelle.

Les scénarios présentés sur le site web de l'Université du Michigan se déclinent comme suit:

Nord-Ouest	Les étudiants ne sont pas seuls concernés
Nord-est	Cela n'arrivera jamais ici
Sud-ouest	Millenium-Flopp
Sud-Est	Moins de bouteilles pour un vin nouveau

Les scénarios ont ici pour objectif de stimuler la réflexion et le débat sur l'impact, dans les dix prochaines années, de l'évolution du marché apprenant et du recours croissant aux technologies numériques, tant pour les apprenants que pour les universités.

3.2. Régions et secteurs

La méthode des scénarios a été appliquée par les décideurs politiques au niveau sectoriel ainsi que régional. En voici deux exemples.

Le premier concerne un projet de scénarios réalisé en Rhénanie du Nord-Westphalie (Land de l'Allemagne du nord). Les scénarios ont été élaborés et exploités pour mettre au point une stratégie tenant compte des principaux facteurs économiques et sociaux liés à la rapide expansion des technologies de l'information et du numérique dans les années 1990.

Le deuxième exemple a trait au problème de planification résultant de l'émergence de nouveaux besoins en compétences et en qualifications dans certains secteurs spécialisés du Royaume-Uni. Des scénarios ont été élaborés pour trois branches du secteur des transports,

afin de compléter les résultats de méthodes plus traditionnelles de prévision et d'anticiper les besoins futurs en compétences et en qualifications dans ce secteur.

3.2.1. Rhénanie du Nord-Westphalie: scénarios pour un développement socialement durable des technologies

À la fin des années 1980, les pouvoirs publics en charge du système de formation continue basée sur le travail en Allemagne ont recouru aux scénarios pour compléter les approches plus traditionnelles de prévision des besoins en formation. L'idée à la base du projet était que l'éducation et la formation jouent un rôle déterminant dans le processus d'intégration du travail et de la technologie dans la société.

Le travail consistait à identifier les démarches de formation susceptibles d'exploiter les rapides avancées technologiques d'une manière socialement durable. À partir de leur expérience dans les domaines des technologies de l'information et de la communication dans le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie, Heidegger et Rauner (1977) ont élaboré trois scénarios, comportant chacun trois sous-scénarios. Ces derniers portaient tout particulièrement sur les aspects suivants:

- le développement du travail et de la main-d'œuvre
- le développement technologique,
- le développement de la formation et de l'enseignement professionnels.

Les scénarios avaient pour objectifs d'orienter la planification face aux incertitudes de l'avenir et d'apporter une plus grande transparence aux compromis entre les décisions politiques *ad hoc* et celles fondées sur des éléments d'information. L'accent a été résolument mis sur la capacité des scénarios à obtenir un consensus, ou du moins une appréciation partagée de l'avenir. Depuis lors, la notion d'«intégration sociale» du travail et des technologies a fait son chemin et figure désormais parmi les priorités des décisions et politiques officielles aux niveaux régional et national. La conférence permanente des ministres de l'éducation (KMK) des *Länder* allemands consacrée aux programmes des établissements d'enseignement professionnel a fait de cette intégration l'un de ses objectifs. Ainsi, l'ouverture et le dynamisme recherchés pour les disciplines fondamentales passent désormais par l'intégration sociale, dans un compromis entre des profils professionnels clairement définis, suivant les principes de la formation (*Berufsprinzip*), et l'introduction de modules dans les programmes d'enseignement professionnel.

3.2.2. Le secteur du transport au Royaume-Uni: les scénarios associés aux outils traditionnels pour anticiper les besoins en qualification

Dans un travail réalisé entre la fin de 2001 et 2003 avec le *Transport Skills Alliance* du Royaume-Uni, Leney et McKinnon (2002) ont d'abord esquissé quatre scénarios généraux pour le secteur des transports, suivis d'une enquête et d'une série d'entretiens auprès d'un

Les influences principales se situent souvent en dehors des paramètres que nous contrôlons.

large échantillon de parties prenantes du secteur du transport afin de construire avec eux des scénarios plausibles et stimulants pour trois branches particulières. Ils sont partis des scénarios proposés par le ministère du commerce et de l'industrie britannique

pour la période 2010/2020. Étant donné que la planification des qualifications épouse souvent la vision *hic et nunc* des pratiques à court terme, l'exercice des scénarios était censé stimuler la réflexion en l'orientant vers les besoins à plus long terme.

Le groupe d'employeurs chargé d'identifier les besoins en qualifications du secteur automobile en a tiré les conclusions suivantes:

- «Les scénarios sont utiles pour prévoir l'avenir en se demandant "que se passerait-il, si...": on essaye d'anticiper.»
- «L'exercice stimule la réflexion latérale avant qu'on se mette à planifier.»
- «Nombre de facteurs déterminants se situent souvent en dehors des paramètres contrôlables.»
- «Les scénarios seraient d'une grande utilité pour les groupes de pilotage du secteur, qui pourraient ainsi anticiper les règles du jeu.»

Synopsis des méta-scénarios pour le secteur des transports au Royaume-Uni

Scénario 1: Marchés mondiaux

Ce scénario envisage une forte croissance économique. Les populations aspirent à un style de vie prospère et individualiste, par opposition aux objectifs sociaux plus larges. La «mondialisation» est considérée comme la meilleure voie vers cette prospérité. La société repose sur le principe d'une intervention minimale de l'État. Les contraintes réglementaires introduites par le gouvernement ou par l'UE, bien qu'acceptées à certains égards, suscitent une méfiance assez partagée. Les services sont privatisés dans la mesure du possible. Le trafic aérien, routier et ferroviaire se développe considérablement. Les conditions induites par la mobilité accrue des personnes et des biens favorisent les investissements dans les transports, du moins dans certaines branches. Les exigences d'efficacité et de mobilité caractérisent le marché du travail.

Scénario 2: Entreprise nationale

Ce scénario table sur une croissance moyenne. Les individus aspirent à un bon niveau de vie et de bien-être tout en souhaitant une répartition plus équitable des chances dans un environnement préservé. Ils considèrent pour la plupart que les politiques gouvernementales sont les plus à même de défendre ces valeurs, associées à un peu de coopération internationale. Les objectifs économiques et sociaux s'avèrent difficiles à concilier dans ce scénario. Les marchés sont soumis à un des mécanismes combinant une régulation extérieure et l'autorégulation. La quadrature du cercle pour les politiques du transport consiste à assurer le maximum de protection environnementale tout en réduisant le plus possible les investissements. Le gouvernement vise à relever le niveau des compétences, aspiration que nombre d'entreprises considèrent louable mais irréaliste.

Scénario 3: Responsabilité mondiale

Dans ce scénario, l'économie est stable et la croissance relativement soutenue. La population aspire à une bonne qualité de vie assortie d'une prospérité individuelle, tout en se mobilisant pour diverses communautés de valeur, pour une meilleure répartition des chances et pour protéger l'environnement. Les populations et les hommes politiques estiment que les politiques publiques actives et la coopération européenne sont les plus à même d'atteindre ces objectifs. Les objectifs sociaux sont atteints principalement (mais non exclusivement) grâce aux investissements de l'État et aux prestations du service public. Le gouvernement et l'UE ont inscrit les questions sociales et environnementales parmi les priorités de leurs programmes, au même titre que la mise en place d'un réseau de transports respectueux de l'environnement et intégré. La formation et l'accès à de meilleures qualifications sont du ressort des employeurs et du secteur public à parts plus ou moins égales, et constituent un droit (mais aussi une responsabilité) des citoyens.

Scénario 4: Intendance locale

La croissance moyenne annuelle est faible. Les individus commencent à aspirer à une certaine stabilité des revenus et de leur niveau de vie et s'identifient à des communautés locales en réseau. Les marchés sont rigoureusement réglementés, les gouvernements voulant assurer une meilleure répartition des chances et un environnement local de qualité. Les politiques publiques visent à promouvoir les activités économiques à petite échelle sur le plan régional et tentent de freiner la progression des marchés et des technologies à grande échelle. Certaines régions du Royaume-Uni voient se renforcer les communautés locales, tandis que de nouveaux systèmes de gouvernance émergent au niveau régional ou local. Le système des transports fonctionne au ralenti, tandis que les efforts d'innovation s'orientent vers les nouvelles technologies et la recherche de solutions peu onéreuses et respectueuses de l'environnement, le plus souvent axées sur les réseaux locaux ou régionaux. La priorité va à la promotion de compétences innovantes au service des réseaux locaux et du micro-entrepreneuriat.

Source: Leney et al., 2002

3.3. Pays

Plusieurs exemples récents soulignent l'application qui peut être faite des scénarios pour améliorer le processus de planification des systèmes nationaux d'éducation et de formation. Ils proviennent souvent de pays connaissant de rapides transformations comme la Finlande ou l'Estonie. Nous décrivons ci-après deux cas assez contrastés de scénarios construits pour esquisser l'évolution future de l'éducation, l'un en Nouvelle Zélande et l'autre dans la Fédération de Russie.

3.3.1. Nouvelle Zélande

En 1999, le ministère de l'éducation de Nouvelle-Zélande a commandé une analyse de scénarios sur l'avenir des programmes scolaires (ministère de l'éducation, Nouvelle-Zélande²⁰⁰¹). Les scénarios portaient sur les objectifs et la configuration des programmes scolaires dans différents contextes (les scénarios). Le principal objectif de ce travail était de stimuler le dialogue afin d'élaborer la meilleure politique possible des programmes scolaires pour les Néo-Zélandais. Une fois achevée la construction de ces scénarios sur les programmes, un projet similaire a été consacré à leur faisabilité en termes de gestion. Quatre scénarios ont ainsi pris forme.

Scénarios sur les programmes scolaires en Nouvelle-Zélande

1	C'est une question de spécification des contenus
	Il y a moins de documents, mais ils sont beaucoup plus précis et spécifiques.
2	C'est une question de réglementation, de responsabilité, de conformité
	En particulier, le niveau de conformité des établissements scolaires aux nouvelles exigences réglementaires.
3	C'est une question d'exigence accrue à l'égard des établissements scolaires
	Faire pression pour obtenir plus, et mettre davantage l'accent sur le droit, l'esprit d'entreprise, les compétences financières, etc.
4	C'est une question de structures, de tradition et de pratiques
	Les établissements scolaires s'efforcent d'intégrer les nouveaux programmes dans leur emploi du temps et leur organisation interne.

Chacun de ces scénarios est assorti d'un certain nombre de réponses, tant positives que négatives. Les réponses font partie du scénario, dans la mesure où elles visent à relancer le débat. Elles constituent aussi un préambule à la planification stratégique.

Exemples de réponses apportées au premier scénario

- **Alléger le contenu:**

Qui décide?

Que faut-il supprimer?

Quelles sont les conséquences de la suppression de ces contenus?

- **Augmenter les horaires et/ou mieux rentabiliser le temps**

- **Renforcer les compétences des enseignants**

- **Mieux intégrer les programmes pour gagner en efficacité**

- **Simplifier la structure des programmes**

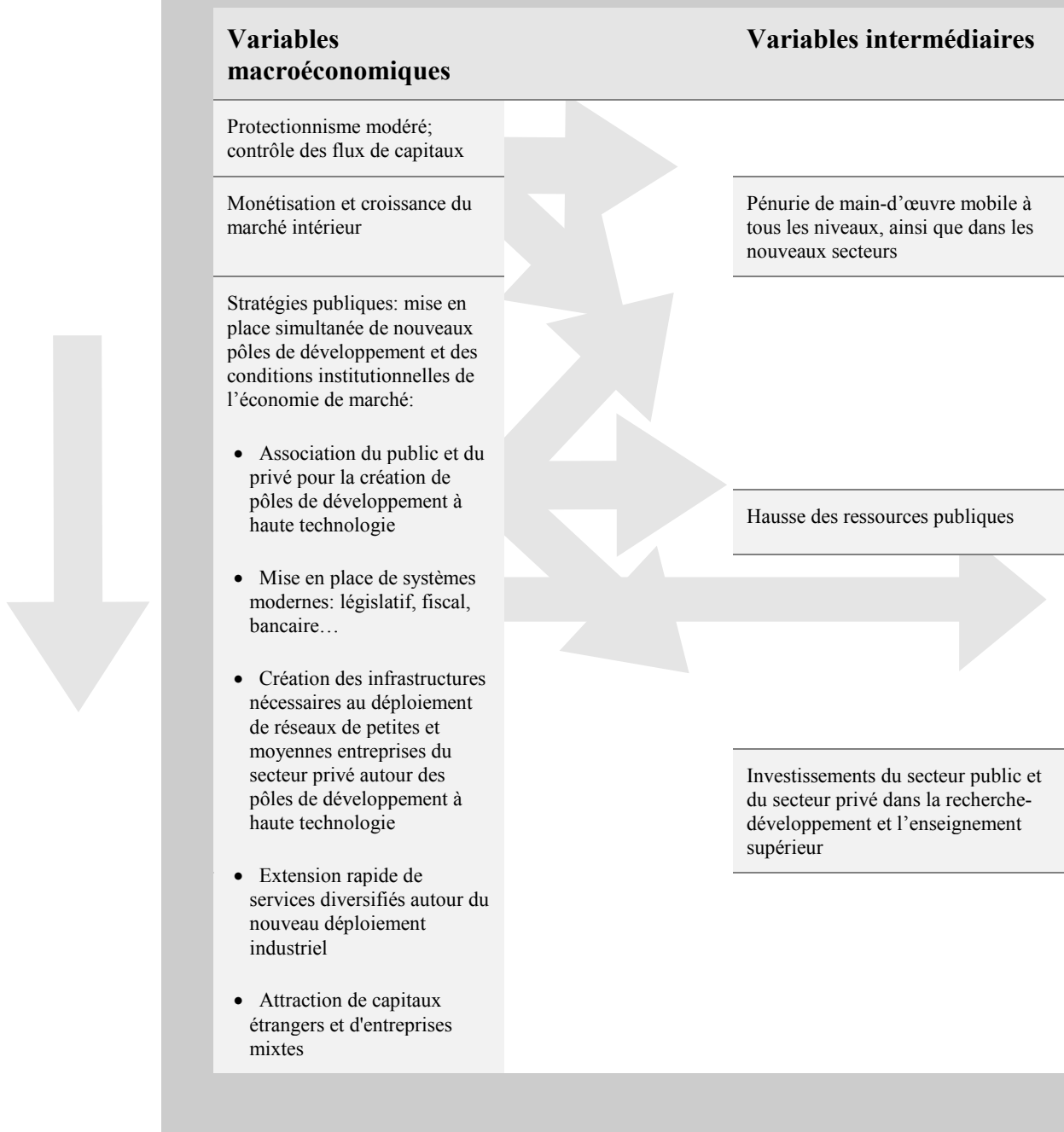
- **D'un autre côté...**

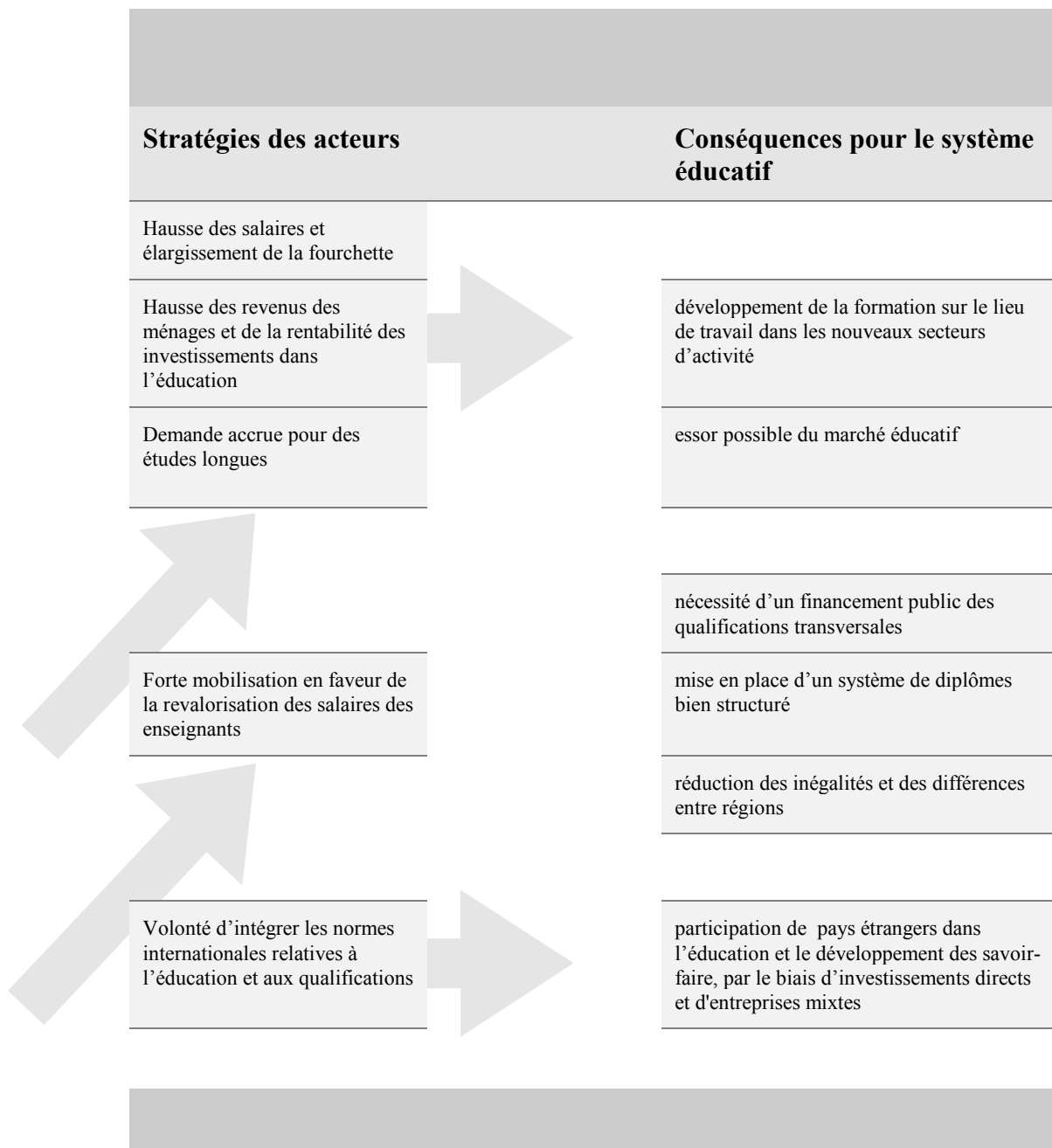
On devrait exiger davantage des élèves et des enseignants.

Dans d'autres pays, les programmes comportent huit domaines ou 12-15 disciplines, y compris les langues étrangères.

Pourquoi exiger moins des élèves et des professeurs de Nouvelle-Zélande?

**Scénario C pour l'éducation dans la Fédération de Russie:
Poursuite de la compétitivité impulsée par l'État**





3.3.2. La Fédération de Russie

Un projet TACIS, lancé à la fin des années 1990 par la Commission européenne et la Fédération de Russie, a tenté de définir les nouvelles réformes restant à mettre en œuvre dans ce pays en matière de gestion et de financement de l'éducation. Compte tenu de la situation d'extrême incertitude consécutive à la crise économique de 1998, et de son impact tout aussi incertain sur le tissu social et éducatif dans la période à venir, les experts européens et russes ont décidé d'élaborer une série de scénarios afin de mieux comprendre l'impact social de la crise économique et de ses contrecoûts, ainsi que ses conséquences sur les politiques éducatives (ministère de l'éducation de la Fédération de Russie, 2000).

Trois scénarios en ont résulté, basés sur trois moteurs macroéconomiques déterminants.

Scénarios pour le système éducatif de la Fédération de Russie	
Scénario A	Incertitude économique et stagnation.
Scénario B	Redressement industriel impulsé par l'État et axé sur des mesures protectionnistes.
Scénario C	Poursuite de la compétitivité impulsée par l'État.

Les ramifications sociales, politiques et éducatives des scénarios ont ensuite été résumées dans un diagramme. La démarche, plus déductive que dans les autres exemples cités dans cette section de la boîte à outils, visait à mettre en lumière une série de variables tant indépendantes que dépendantes. Le diagramme correspondant au scénario C est présenté à la page précédente.

3.4. Union européenne et groupements de pays

En 2002, la Commission européenne a élaboré une série de cinq scénarios pour explorer les différentes évolutions plausibles du contexte économique et social en Europe dans les dix années à venir. Ces scénarios renvoient implicitement aux politiques poursuivies par l'Union en matière d'emploi, d'éducation, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie.

Un deuxième exemple concerne l'analyse entreprise par le gouvernement français sur les scénarios de l'évolution possible des politiques sociales au niveau européen.

Le troisième exemple concerne la formation et l'enseignement professionnels (FEP) et l'apprentissage tout au long de la vie. En 2002, le Cedefop et la Fondation européenne pour la formation (ETF) ont achevé un projet de recherche sur les scénarios et les stratégies pour la formation professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie dans dix pays d'Europe, ainsi qu'au niveau de l'UE d'ici à 2010.

3.4.1. Travail de la *Cellule de prospective*: cinq scénarios pour l'évolution de l'Europe

Peu avant le tournant du siècle, la Commission européenne a lancé un projet visant à développer des scénarios susceptibles de fournir une série d'images cohérentes et plausibles de l'évolution de l'Europe à l'horizon 2010.

Quelques critères choisis ont servi de points de départ: gouvernance, cohésion sociale, adaptabilité économique, élargissement de l'UE et contexte international. Le groupe de travail sur les scénarios a mené une série d'entretiens et invité des décideurs politiques de haut rang à participer à des ateliers pour élaborer les scénarios (Bertrand et al., 1999).

Ces scénarios ont des conséquences en termes de politiques d'éducation, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie. Ils peuvent être résumés comme suit:

Les scénarios de la Commission européenne

Scénario 1: Le triomphe des marchés

Ce scénario se caractérise par la prédominance du libéralisme économique et du libre-échange des biens et des services. L'Europe, indépendamment des valeurs et normes qu'elle cherche à atteindre, ne se distingue guère du reste du monde, qui est dominé par les mécanismes stricts d'un marché planétaire unique.

Scénario 2: Les cent fleurs

Ce scénario pour les dix années à venir décrit une paralysie croissante (et probablement la corruption) des principales institutions publiques et privées. Il se produit un repli social des Européens vers le niveau local et une économie informelle, qui va de pair avec une multiplication d'initiatives sans aucune cohérence.

Scénario 3: Responsabilités partagées

Dans le contexte d'une évolution économique favorable, il se produit une métamorphose du secteur public, qui aboutit à des mesures de régénération et de rénovation du tissu social et économique.

Scénario 4: La société en développement

Ce scénario décrit une société subissant une transformation profonde des systèmes socioéconomiques et politiques sous le sceau, cette fois, de valeurs privilégiant la durabilité dans les domaines de l'économie, de la société et de l'environnement, mettant en avant le développement humain et écologique. On assiste à l'émergence d'une nouvelle forme fondamentalement viable d'humanisme, qui ouvre la voie à une «renaissance immatérielle et mondiale».

Scénario 5: Voisinages turbulents

L'Europe s'affaiblit économiquement et politiquement, et ce dans un environnement géopolitique immédiat perturbé à l'est comme au sud. Le développement de tensions et de conflits entraîne la création d'un Conseil européen de sécurité, tout entier absorbé par des préoccupations de sécurité et de défense.

Ces scénarios ont suscité un dialogue sur les valeurs, les objectifs et les buts.

3.4.2. Les scénarios sociaux européens

Dans un tout autre exercice, destiné à préparer la Présidence française de l'Union européenne en 2000, un groupe d'experts a développé quatre scénarios pour l'Europe, centrés sur l'emploi et la protection sociale. Le groupe de travail était composé de fonctionnaires, de consultants, de chercheurs et de représentations des organisations patronales et syndicales. Le

gouvernement français a estimé que, pendant un certain temps, la politique économique et monétaire de l'Europe s'était développée sans tenir suffisamment compte de la dimension sociale; en conséquence, la tâche des ateliers était d'élaborer des scénarios pour une «Europe sociale». Les scénarios devaient soutenir l'élaboration des politiques communautaires.

Les ateliers se sont concentrés sur des questions spécifiques: comment parvenir à une solidarité sociale dans le nouveau contexte de l'Union économique et monétaire? Quels seront les nouveaux modèles de relations professionnelles? Quel sera le rôle des marchés dans les États membres et dans l'UE? Quelle part sera laissée aux partenaires sociaux? Le groupe a construit des scénarios qui reflètent les interrogations suivantes:

- les systèmes sociaux des pays vont-ils continuer à évoluer de manière cloisonnée?
- les systèmes de relations professionnelles vont-ils converger?
- les systèmes nationaux de protection sociale vont-ils être complétés par des prestations spécifiques européennes?

Les discussions en ateliers avec des chercheurs, des fonctionnaires et des décideurs de haut niveau ont abouti à l'élaboration de quatre scénarios potentiels pour une «Europe sociale». Les quatre scénarios pour une Europe sociale dépendent principalement de deux facteurs: premièrement, la solidarité sociale restera-t-elle différente dans chaque pays? Deuxièmement, les relations professionnelles et les systèmes sociaux convergeront-ils? Le groupe français a caractérisé les scénarios comme suit:

- Europe sociale fragmentée;
- Europe sociale concurrentielle;
- Europe solidaire dans la diversité,
- Europe sociale intégrée.

3.4.3. Les scénarios européens pour la FEP

Cinq États membres de l'UE et cinq pays candidats à l'adhésion ont pris part au projet conjoint Cedefop/EFT sur les scénarios pour la FEP. La méthode suivie a consisté à décrire au niveau national les scénarios plausibles de l'évolution de la FEP dans chaque pays participant, puis à réaliser une analyse des scénarios au niveau européen. Il s'agissait aussi d'identifier l'interaction éventuelle entre ces scénarios et un certain nombre de stratégies et d'examiner, parmi ces dernières, celles qui résistent le mieux aux différents scénarios.

Le projet a mis en œuvre une méthodologie précise. Certaines des recommandations circonstanciées que nous proposons ici s'inspirent de l'expérience acquise lors du projet, notamment pour ce qui concerne ses dimensions nationale et européenne. Les rapports du projet sont accessibles sur le site web du *European Training Village* (<http://www.trainingvillage.gr>) (voir également Van Wieringen et. al., 2001; Sellin, 2002).

Les études nationales ont produit une grande variété de scénarios, témoignant de la diversité des configurations sociales, économiques, politiques et éducatives dans les différents pays, ainsi que des variations en matière d'emploi, de formation et de valeurs. Ces différences transparaissent dans les noms que certains pays participants ont donnés à leurs scénarios, dont nous proposons quelques exemples ci-après.

Scénarios pour la FEP proposés par quelques pays européens

	Scénarios proposés
République tchèque	Scepticisme face au changement
	Croissance – solidarité
	Croissance – compétitivité
Royaume-Uni	Imminence de la crise et intervention des principaux acteurs
	Réponses <i>ad hoc</i> aux tensions mondiales
	Poursuite de la compétitivité dans une approche dominée par les marchés libres
	Poursuite de la compétitivité dans une approche de partenariat social
Belgique/ Luxembourg	Mondialisation contrôlée
	Réglementation
	Proximité de la formation
Estonie	De bons débuts
	Scission en deux
	Dissolution
Autriche	Internationalisation
	Harmonisation
	Régionalisation

Les recherches et analyses ultérieures ont conduit l'équipe internationale à synthétiser trois scénarios plausibles pour la formation et l'apprentissage tout au long de la vie en Europe, comme suit:

Scénarios pour la FEP – niveau européen

Groupe 1: L'Europe en ruines (ou l'Europe au bord du précipice)

Les éléments communs sont:

dégradation économique et récession conjoncturelle; faible compétitivité au niveau mondial; croissance faible; inégalités sociales prononcées; prédominance des pratiques traditionnelles dans les entreprises; persistance du problème du chômage; fuite des cerveaux; niveaux élevés de mobilité professionnelle et de migration de main-d'œuvre; marchés réglementés par l'État; rôles des syndicats en tant que partenaires sociaux; priorité accordée à l'inclusion; absence de souplesse de la FEP; inégalités sociales et déséquilibres au niveau de la formation, accentués par les technologies de l'information et de la communication (TIC); aide attendue des pouvoirs publics à l'égard des groupes menacés d'exclusion sociale; incertitudes quant aux politiques à suivre en matière d'apprentissage tout au long de la vie; insuffisance des systèmes de formation en entreprise.

Groupe 2: L'Europe des individus (ou l'Europe protectrice et en expansion)

Les éléments communs sont:

prédominance des marchés; périodes de forte croissance; désengagement et interventions minimales de l'État; poursuite des privatisations; difficile survie des petites entreprises; libéralisation et déréglementation des systèmes traditionnels; persistance du problème du chômage; aggravation des inégalités sociales; peu ou pas de responsabilité de l'État en matière d'apprentissage tout au long de la vie; comptes/bons individuels de formation; prise en charge par les individus de leur formation; programmes de formation sur mesure; offre limitée de formation et de financement par les entreprises.

Groupe 3: L'Europe des réseaux (ou l'Europe prête au changement durable)

Les éléments communs sont:

croissance stable et constante à moyen terme; problèmes persistants pour atteindre la compétitivité; achèvement des programmes de privatisation; bonne progression du processus de restructuration industrielle; extension des réseaux d'entreprises et d'organisations apprenantes; chômage contenu /en baisse; demande d'une main-d'œuvre mobile; mobilité élevée, flexibilité élevée; coexistence de toutes les formes de travail (formation, activités rémunérées, activités non rémunérées, temps partiel, contrat «zéro heures», etc.); importance de l'apprentissage tout au long de la vie; intégration dans les plans de développement des entreprises de programmes de formation en entreprise bien structurés; inégalités sociales accrues et nécessité pour l'État et les partenaires sociaux d'y faire face; formation sur le temps de travail; prise en compte du télétravail et de la coopération nationale et internationale dans le concept de formation; nécessité pour les individus d'investir (financièrement et en prise de décision) dans leur propre formation professionnelle.

Le projet CEDEFOP/ETF a pour particularité de ne pas s'arrêter aux scénarios mais d'examiner en détail les liens pouvant exister entre ces derniers et les stratégies de promotion de la FEP. Pour ce faire, les équipes nationales ont mené une nouvelle série d'entretiens avec des experts afin de déterminer le degré d'adéquation d'une stratégie particulière à l'un ou l'autre des scénarios nationaux, ainsi que les possibilités d'application d'une stratégie donnée dans la situation nationale spécifique et dans plusieurs scénarios. Nous reviendrons plus en détail sur cette question à la section 8.

3.5. Le niveau mondial: les scénarios de l'OCDE sur l'école de demain

L'OCDE a construit une série de scénarios sur «l'école de demain». Le processus d'élaboration des scénarios a fait intervenir un ensemble cohérent de variables clés. Les scénarios ont été conçus pour appuyer les décisions en matière de politique d'éducation dans un grand nombre de pays. Les intitulés des six scénarios produits, ainsi que leur principales caractéristiques, sont présentés ci-après.

Scénarios de l'OCDE sur l'avenir de l'école	
Extrapolation du statu quo	
Scénario 1 Systèmes scolaires bureaucratiques forts	Scénario 2 Extension du modèle du marché
Les scénarios de la re-scolarisation	
Scénario 3 L'école au cœur de la collectivité	Scénario 4 L'école comme organisation apprenante ciblée
Les scénarios de la déscolarisation	
Scénario 5 Réseaux d'apprenants et société en réseau	Scénario 6 Exode des enseignants, désintégration

L'ouvrage de l'OCDE *Education Policy Analysis* (OCDE, 2001) offre une description plus détaillée de ces scénarios. Leurs caractéristiques clés peuvent être résumées de la façon suivante:

Scénarios de l'OCDE – caractéristiques

Scénario 1	Fortes bureaucraties et institutions solides.
	Les droits acquis se traduisent par une résistance au changement fondamental.
	Persistance des problèmes d'image et de ressources de l'école.
Scénario 2	Remaniement des systèmes publics de financement et de scolarisation.
	Essor rapide de la valorisation sur le marché des indicateurs et des mécanismes de validation fondés sur la demande.
	Diversification des prestataires et des professionnels; renforcement des inégalités.
Szenario 3	Confiance marquée de l'opinion publique et niveau élevé de financement public.
	L'école, cœur de la collectivité et centre de formation du capital social.
	Diversité organisationnelle/ professionnelle accrue, plus grande équité sociale.
Scénario 4	Niveau élevé de confiance et de financement public.
	Important développement du travail en réseau entre écoles, apprenants et enseignants.
	La qualité et l'équité sont des atouts solides.
Scénario 5	Insatisfaction généralisée à l'égard des systèmes scolaires organisés.
	Apprentissage non formel, basé sur les TIC dans une société en réseau.
	Communautés d'intérêts; graves problèmes d'équité.
Scénario 6	D'importantes pénuries d'enseignants freinent l'action gouvernementale.
	Les restrictions et des normes de moindre qualité se traduisent par la désintégration de certains domaines.
	La crise génère de nombreuses innovations mais le futur reste incertain.

Source: CERl (2001), chapitre 5

Dans la deuxième partie de cette trousse d'outils, nous expliquerons quelques procédés de construction de scénarios et présenterons les principales étapes à suivre.

Deuxième Partie:
– la construction des scénarios

Section 4 Se préparer

4.1. À qui appartient la démarche?

La construction de scénarios est une activité pratique. L'organisation qui se lance dans un exercice de scénarios en attend un résultat et des avantages pratiques, mais en réalité les bénéfices obtenus dépendent de plusieurs facteurs. Si les organisations à but lucratif visent généralement à accroître leurs profits à long terme, dans le domaine de l'éducation et de la formation les bénéfices escomptés ne se réduisent généralement pas aux avantages financiers. Tous les projets d'élaboration de scénarios ont pour but de créer un climat de dialogue réel et de confiance. L'élaboration de scénarios relève essentiellement du développement des ressources humaines et devrait être planifiée en tant que telle. Il s'agit d'un travail intellectuel basé sur les connaissances, la recherche, les entretiens individuels et en groupe avec des experts, des techniques telles que le *brainstorming*, et enfin, la rédaction de documents d'analyse. Dans l'idéal, tous les membres de l'organisation devraient y participer. En dernière instance, les scénarios appartiennent à l'organisation tout entière, et non seulement au groupe de pilotage ou à l'équipe chargée des scénarios.

Les scénarios fonctionnent au mieux quand une vaste série d'acteurs sont impliqués et peuvent en revendiquer la paternité.

En nous fondant sur l'expérience de projets antérieurs, nous préconisons la création d'un groupe de travail responsable de la gestion du projet de scénarios. Pour gagner en efficacité, ce groupe principal, que nous désignerons sous le nom de «cellule de scénarisation», devrait être formé d'un nombre restreint de personnes. Ses membres doivent avoir la maîtrise du sujet et du domaine faisant l'objet de l'investigation et bien connaître l'organisation pour laquelle ils travaillent; ils doivent également se sentir suffisamment en confiance pour déployer et argumenter les fils narratifs ou les images qui caractériseront les scénarios. Ils ont à appliquer des techniques allant du *brainstorming* aux raisonnements analytiques, ce qui exige une ouverture d'esprit et une simplicité de fonctionnement. Il est souhaitable qu'au moins deux membres du groupe puissent consacrer une grande partie de leur temps à cette activité, afin d'assurer la continuité et l'intensité recherchées pour mener à bien le projet.

La construction des scénarios fait partie des activités de gestion des connaissances au sein de l'organisation. Son principal objectif étant d'accroître l'efficacité de l'organisation, elle relève également du système de gestion de la qualité. Cela suppose que le projet de scénarios bénéficie du soutien actif de l'équipe dirigeante de l'organisation (ou des organisations) concernée(s), faute de quoi l'impact de l'exercice risque d'être limité.

Pour que les scénarios soient fonctionnels, la propriété intellectuelle doit en revenir à l'organisation tout entière. Le transfert des scénarios à l'organisation commence dès le

démarrage du projet, au moment où le groupe de travail se met à rassembler les données et à interroger les experts. La phase déterminante du processus de transfert intervient plus tard, lorsque les projets de scénarios ont mûri et sont plus largement diffusés pour être discutés, corrigés et amendés. Le processus de transfert devrait être programmé au début du projet. Le transfert des scénarios à l'encadrement supérieur est une question capitale, mais il ne faut pas négliger de transférer la propriété du processus aux différentes parties prenantes qui travaillent dans l'organisation ou en relation avec elle, quoique cela prenne parfois beaucoup de temps.

Il est utile de réfléchir dès les premières phases du projet au processus de transfert qui sera appliqué. Celui-ci dépendra de la nature des scénarios. S'agissant par exemple de scénarios construits à partir d'une métaphore, par exemple ceux intitulés «Autruche» ou «Icare», le processus de transfert consistera à faire en sorte que les parties prenantes comprennent et manient la métaphore pour nourrir la discussion sur l'évolution future du contexte étudié. D'autres scénarios ont plutôt pour but d'évaluer l'impact potentiel de diverses stratégies spécifiques déployées dans différentes circonstances et d'analyser les stratégies susceptibles d'orienter l'organisation vers l'un ou l'autre des scénarios spécifiques. Dans ces cas, le processus de transfert consistera à impliquer les parties prenantes dans la recherche détaillée des interrelations entre les stratégies et les scénarios, afin d'anticiper la planification (voir la troisième partie).

4.2. Étayer les scénarios

La cellule de scénarisation doit tout d'abord procéder à quelques recherches. Ce travail peut débuter par une analyse des tendances. En effet, seuls les scénarios fondés sur des données et des analyses minutieuses ont une bonne base et sont susceptibles d'être plausibles. Lorsque de tels scénarios fondés sur des bases solides suscitent des questions, ils ont toutes les chances d'être pris au sérieux et les questions qu'ils soulèvent seront perçues comme des enjeux intéressants. Nous examinerons maintenant les différentes méthodes d'investigation que la cellule de scénarisation peut appliquer pour bien consolider ses scénarios et les approfondir. Il s'agit de saisir clairement non seulement les aspects connus du futur que l'on veut analyser, mais aussi ceux qui ne peuvent pas encore être pronostiqués. Dans un deuxième temps, cette analyse des tendances sera confrontée à l'analyse des opinions de stratèges et d'autres experts.

4.2.1. Recherche documentaire

La cellule de scénarisation commence ses travaux par une analyse minutieuse des tendances.

La recherche d'informations pertinentes pour un exercice de scénarios passe tout d'abord par le recensement des données et des travaux de recherche existants. Il existe une abondante littérature spécialisée dans l'éducation et la formation professionnelle; par ailleurs, de nombreuses publications

nationales et internationales de statistiques et d'analyse des tendances abordent un large choix de sujets. Ces textes sont généralement disponibles sur Internet ou sous forme d'ouvrages publiés ou de documents de travail. Il est conseillé de visiter les sites web des organisations de référence en matière d'éducation et de formation, par exemple, l'Unesco, l'OCDE, la Banque mondiale et la Commission européenne, entre autres. Il est utile de disposer de données tant qualitatives que quantitatives. Même dans les cas où les informations sur un domaine particulier sont rares, on tentera de les exploiter au mieux.

La cellule de scénarisation peut consulter avec profit les scénarios élaborés par des organisations dont les idées et les objectifs se rapprochent de ceux de sa propre organisation. Cette recherche ne doit pas se cantonner aux seuls domaines que la cellule considère prioritaires. Il est parfois instructif de se laisser influencer par des scénarios différents. En dehors des points de détails non pertinents, ces scénarios contiennent bien souvent des idées fécondes et intéressantes.

L'analyse des tendances et la lecture de scénarios antérieurs familiarise la cellule de scénarisation avec l'ensemble du domaine dès le début de son investigation. La recherche documentaire poursuivie à ce stade prépare le terrain de plusieurs manières:

- la cellule de scénarisation dresse le bilan des connaissances sur les tendances du contexte sur lequel elle veut travailler;
- la cellule est à même d'identifier les aspects du contexte qui requièrent une analyse plus poussée;
- l'analyse des tendances fait apparaître les facteurs et les acteurs du changement;
- la cellule prend conscience des questions et problématiques spécifiques dont elle devra s'occuper à une étape ultérieure de l'investigation.

L'équipe britannique du Projet sur les scénarios et les stratégies pour la formation et l'enseignement professionnels en Europe a ainsi sélectionné les aspects essentiels de l'environnement national, avant de se lancer dans la construction des scénarios pour le Royaume-Uni. Puis elle a présenté sous forme synthétique les principales tendances connues pour le début du 21^e siècle, telles qu'elles transparaissent des statistiques nationales et internationales. Le tableau ci-dessous reprend certaines de ces tendances.

Les scénarios de FEP au Royaume-Uni – contextes et tendances

Démographie et changement social

Croissance démographique dans une société vieillissante, majoritairement urbaine, dense et multiethnique.

Les modèles familiaux se diversifient et les rôles dans la famille évoluent.

Les femmes ont conquis de nouvelles fonctions, mais des inégalités subsistent.

Les styles de vie sont basés sur l'abondance et l'individualisme avec un déclin de la participation sociale.

Économie et technologies
<p>La mondialisation de l'économie s'intensifie rapidement.</p> <p>L'économie présente des performances cycliques avec une période de stabilité jusqu'en 2001. Le Royaume-Uni connaît des problèmes persistants de compétitivité; le gouvernement n'investit pas assez dans le capital humain.</p> <p>Les politiques macroéconomiques suivies par les gouvernements successifs sont comparables, avec quelques variantes en matière d'équité.</p> <p>Les revenus, le niveau de vie et la consommation sont en hausse tandis que les inégalités se creusent.</p> <p>Les technologies progressent rapidement, mais leur application reste inégale.</p>
Marché de l'emploi et monde du travail
<p>Le marché de l'emploi s'accroît avec l'émergence de nouvelles activités professionnelles. Le chômage a reculé.</p> <p>La population active vieillit; la participation féminine au marché du travail s'accroît significativement.</p> <p>Les formes de travail se diversifient: temps partiel, emplois temporaires, télétravail.</p> <p>La demande de compétences se transforme et s'intensifie, surtout celle relative aux compétences génériques.</p> <p>La main-d'œuvre est de plus en plus qualifiée. Les écarts entre niveaux de qualification restent marquants.</p>
Éducation et formation
<p>De nouveaux systèmes sont mis en place pour gérer et financer l'éducation et la formation de service public. Les taux de participation et de progression sont en hausse, ainsi que le niveau des qualifications.</p> <p>Toutefois, le niveau général d'éducation reste préoccupant.</p> <p>La structure des qualifications a été modifiée. La formation professionnelle initiale sur le lieu de travail s'est développée tandis que l'organisation et le financement de la formation continue restent du ressort des employeurs.</p> <p>Les dépenses publiques pour l'éducation et la formation ont diminué en pourcentage du PIB, puis se sont stabilisées.</p> <p>Il se produit une «massification» de l'enseignement supérieur.</p> <p>La priorité est donnée au diagnostic et à la lutte contre l'exclusion sociale; l'importance des TIC en tant qu'outil pour l'éducation et la formation professionnelle s'accroît, ainsi que la reconnaissance des compétences qui leur sont liées.</p> <p>La pénurie d'enseignants se creuse, pour devenir structurelle et non plus cyclique.</p>

4.2.2. Entretiens avec les experts

Pour élaborer une série de scénarios plausibles, il faut savoir quelle idée du futur se font les experts. Pour ce faire, l'équipe les consultera à chaque étape du projet.

La première série d'entretiens avec les experts peut porter sur les questions suivantes:

- les évolutions qu'il estiment probables/improbables;
- les évolutions qu'ils estiment pertinentes/non pertinentes;

- les acteurs et les facteurs susceptibles, d'après eux, de promouvoir ou d'entraver le changement.

Deux questions préalables devront être résolues lors de l'organisation des entretiens:

- à quelles catégories de personnes s'adresser?
- combien d'entretiens faut-il prévoir?

Le choix des interlocuteurs doit permettre d'inclure toutes les parties prenantes, qui peuvent être considérées comme étant les experts. Le choix des experts passe par l'analyse des acteurs clés et des forces du changement intervenant dans le contexte étudié. S'agissant d'un projet traitant de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'apprentissage tout au long de la vie, il faudra probablement s'adresser à un échantillon de fonctionnaires, de prestataires, de chercheurs, de représentants des organisations patronales et syndicales, ainsi que d'autres collectifs actifs sur le terrain. Il faudra trouver aussi un moyen d'évaluer les opinions des apprenants ainsi que des futurs apprenants.

Le fait de saisir la pensée des experts sur la manière dont peut se dérouler l'avenir, grâce à des entretiens, des enquêtes ou des groupes de discussion, est essentiel pour le développement de scénarios.

Les experts doivent être choisis en fonction de leur connaissance globale du domaine d'investigation. Cela ne signifie pas que seuls les acteurs occupant des positions de direction doivent être approchés. La contribution des praticiens qui réfléchissent aux changements et ont acquis une vision d'ensemble est tout aussi précieuse. On ne soulignera jamais assez l'importance des connaissances et de l'expertise acquises directement dans l'organisation ou le réseau, mais il importe également de s'adresser à des experts issus de contextes différents afin de se donner toutes les chances de repérer les facteurs pertinents qui peuvent passer inaperçus de l'intérieur, ou sont tenus pour acquis.

La question du nombre d'entretiens à mener dépend du domaine d'investigation, du nombre d'opinions déjà recueillies concernant le déroulement du futur, et du temps et des ressources disponibles. Dans la plupart des cas, un nombre de dix à douze entretiens devrait suffire. La méthodologie des scénarios dépend beaucoup des avis des experts, particulièrement lorsqu'ils expriment des opinions différentes sur les principales évolutions dans les domaines clés. La validité des données recueillies lors des entretiens repose davantage sur la richesse et la diversité des opinions que sur le nombre d'experts interrogés.

La cellule de scénarisation peut demander à un ou à plusieurs auteurs de rédiger un document de travail reflétant leurs vues sur la manière dont le futur pourrait se dérouler. Ces textes pourront aider les participants à penser le futur avec clarté. Toutefois ces textes de commande ne suffisent généralement pas à créer des scénarios efficaces et plausibles.

4.3. Questionnaires envoyés par courrier postal ou électronique

La technique de choix pour recueillir les avis des experts est l'échantillonnage. Les procédés statistiques appliqués à un échantillon représentatif ayant donné un taux de réponse élevé permettent de contrôler la pertinence des réponses et d'en faire apparaître les motifs sous-jacents. Avec des échantillons plus limités on peut reconnaître les différences d'opinions suscitées par une série de questions ou d'énoncés.

L'objectif tant des entretiens que des questionnaires est de déterminer les évolutions que les experts jugent probables ou improbables. Il ne faut pas perdre de vue que les facteurs les plus féconds pour construire un scénario sont ceux qui suscitent des désaccords entre les experts. Autrement dit, ceux par rapport auxquels les experts ne sont pas d'accord sur les évolutions probables. Les experts doivent également indiquer les problèmes ou les questions revêtant une importance primordiale à leurs yeux.

4.4. Groupes de discussion

Des groupes de discussion bien structurés, des ateliers ou des séminaires, sont également un moyen efficace de recueillir les informations et les avis des experts sur les tendances futures. On peut gagner du temps en organisant un petit nombre de séminaires plutôt qu'un long cycle d'entretiens; par ailleurs, l'interaction des experts travaillant en groupe facilite souvent la détection des zones d'incertitude.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le gouvernement français a fait construire une série de scénarios sur l'évolution de l'Europe sociale. Les groupes d'experts ont travaillé en séminaire pour analyser les tendances et les incertitudes et développer des scénarios. Les scénarios de la Commission européenne pour 2010 ont été construits de la même manière (voir section 3). Les groupes de discussion offrent également un cadre efficace pour discuter et tester efficacement le degré d'adéquation d'un ensemble provisoire de scénarios par rapport à certains critères prédéfinis, et pour proposer les modifications et les corrections nécessaires.

4.5. Le travail d'analyse de la cellule de scénarisation

La capacité d'analyse et de créativité de la cellule de scénarisation est un facteur déterminant pour l'élaboration des scénarios. La cellule de scénarisation doit dépasser la notion «ici et maintenant» et la vision à court terme, pour donner une forme conceptuelle aux scénarios du futur.

Partant, l'analyse introspective fait partie de ce processus intellectuel. Le travail créatif constitue l'une des facettes de la mission de la cellule de scénarisation. Toutefois, l'analyse introspective ne suffit pas à donner une base solide aux scénarios. Grâce aux techniques que nous venons de décrire (recherche documentaire, analyse des tendances, entretiens avec les

experts, enquêtes et groupes de discussion), la cellule de scénarisation accède aux informations dont elle a besoin pour fonder les scénarios sur des connaissances et une compréhension aussi documentées que possible.

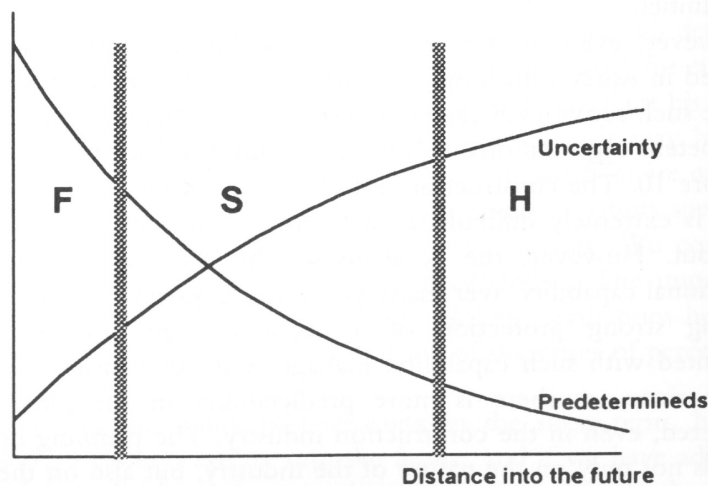
En tout état de cause, il appartient à la cellule de scénarisation de choisir les méthodes d'investigation qui lui paraissent appropriées en fonction des circonstances dans lesquelles se déroule l'exercice et des ressources disponibles. Certains assemblages de scénarios peuvent être construits rapidement (les «mini-scénarios»). D'autres exigent une analyse exhaustive des tendances et un travail important d'investigation pour recueillir les avis d'experts, à l'aide de questionnaires ou d'entretiens (versions «maxi» des scénarios).

Section 5 Associer les scénarios à d'autres outils

Les scénarios sont des outils de planification qui peuvent être utilisés seuls ou bien, comme c'est souvent le cas, en complément d'autres techniques de prévision et d'anticipation. Dans cette section, nous examinerons comment la méthode des scénarios complète d'autres outils d'investigation utilisés par les gestionnaires aux fins de planification stratégique. Le but est d'apprendre à distinguer les situations où la méthode des scénarios est la plus indiquée, de celles qui appellent plutôt les autres méthodes de planification stratégique.

Le principal atout des méthodes des scénarios est leur capacité à orienter la pensée vers le moyen et le long termes, et de considérer un futur allant des cinq aux vingt années à venir. D'après la représentation graphique qu'en donne Kees van der Heijden (van der Heijden, 1997), la position idéale pour la planification d'un scénario se situe exactement au point où le nombre d'incertitudes possibles, en ce qui concerne un exercice de planification particulier, coïncide avec le nombre de quantités prévisibles (point S dans le graphique). Pour un horizon de planification plus proche, les méthodes prévisionnelles traditionnelles sont plus efficaces (F = *forecast*), tandis que pour des périodes plus longues, comme le fait remarquer van der Heijden, il ne reste que l'espoir (H = *hope*).

Les scénarios et les méthodes de prévision en tant qu'outils de planification



*Uncertainty = incertitude
Predetermined = valeurs prévisibles
Distance into the future = écart avec l'avenir*

(adapté de van der Heijden, 1996)

L'obtention d'une information diversifiée sur le futur est rendue possible par le fait que les scénarios envisagent plus d'un futur. Chacun de ces futurs est considéré comme une possibilité plausible. La planification s'avère de ce fait nécessairement plus complexe, dans la mesure où elle a affaire à plus d'un futur, mais il en résulte quelques avantages, notamment le fait que les co-acteurs s'engagent davantage dans des discussions sur le long terme.

Les scénarios contribuent à étendre la planification stratégique aux moyen et long termes. Les prévisions sont un outil efficace pour des périodes de planification plus rapprochées.

L'efficacité des méthodes des scénarios s'accroît à mesure que les méthodes de prévision basées sur la transposition des tendances deviennent moins fiables. Ce changement est progressif, mais généralement, à un horizon de cinq ans ou plus, les méthodes de prévision traditionnelles ont une valeur limitée. L'information produite par ces outils constitue un matériel que les scénarios peuvent utiliser. Complétée par d'autres données de nature souvent qualitative, l'information

produite par les méthodes de prévision traditionnelles sert de base à la construction de scénarios.

Quelles sont les méthodes traditionnelles de prévision utilisées pour tracer le modèle de l'avenir des organisations? Elles reposent sur trois techniques:

- la prédiction basée sur la transposition des tendances décelées lors de l'analyse de données pertinentes;
- la détermination d'objectifs;
- la recherche d'un consensus.

La première de ces techniques est fondée sur l'analyse de données quantitatives portant sur une période opérationnelle donnée de l'organisation. Ces tendances sont transposées en une ligne générale qui constitue une vision de l'avenir proche. La deuxième technique consiste à choisir un certain nombre de «descripteurs» d'un commun accord entre gestionnaires et experts, portant sur les indicateurs, les objectifs ou les critères de référence visés par l'organisation. Il s'agit ensuite de faire en sorte que la planification fasse aboutir ces descripteurs. Ceux-ci tiennent parfois compte des évolutions possibles du contexte socio-économique dans lequel opère l'organisation. La troisième méthode est une application de la méthode Delphi, consistant à organiser plusieurs cycles de consultations auprès des experts jusqu'à parvenir à un accord sur la future forme de l'organisation et les évolutions souhaitables pour atteindre certains objectifs. Ces trois démarches visent essentiellement le court ou le moyen terme. La planification de scénarios peut prolonger l'une ou l'autre de ces méthodes et porter la capacité de prévision au-delà du court terme. En réalité, la recherche documentaire, étape initiale de la construction des scénarios, consiste à tirer le meilleur parti des données fournies par ces trois méthodes de base.

Bien entendu, les méthodes de prévision s'appuient sur une variété de techniques. Une investigation récente portant sur les techniques de prévision applicables à la détermination des besoins futurs en compétences a identifié les techniques les plus courantes:

- ateliers d'expertise: sessions d'une journée ou d'une demi-journée, favorisant une interaction de qualité entre les participants et structurées autour d'un thème précis;
- groupes de discussion, groupes de travail, groupes d'experts du secteur, séances de *brainstorming*: il s'agit de sessions plus courtes consacrées à l'exploration de questions spécifiques;
- méthode Delphi: itération d'opinions selon une méthode structurée d'interaction avec les experts;
- questionnaires: plus ou moins longs, approfondis et ouverts. Plusieurs supports sont possibles pour contacter les destinataires;
- entretiens: entretiens individuels ou en petits groupes, voire entretiens téléphoniques. Il peut s'agir d'entretiens dirigés, semi-dirigés ou ouverts;
- recherche documentaire: lecture de rapports, de statistiques, de données de recrutement et de toute autre documentation interne de l'entreprise;
- études de cas: appliquer l'analyse des tendances à des groupes de travail spécifiques afin de mettre en lumière les incidences. Cela inclut l'observation des postes de travail et des pratiques liées aux ressources humaines.

Toutes ces méthodes de collecte des données contribuent à donner une base solide aux scénarios (voir la section 4).

Section 6 Les moteurs du changement

6.1. Savoir reconnaître les moteurs du changement

La première chose à faire en abordant une démarche de planification stratégique est bien évidemment d'identifier les forces vives à l'origine du changement. S'agissant de scénarios, cet impératif acquiert une signification particulière. Les moteurs du changement ne sont pas des forces constantes intervenant de la même manière quel que soit le scénario ou la stratégie

considérés. Un moteur stratégiquement crucial peut disparaître ou se transformer radicalement lorsque la stratégie est testée dans un scénario différent. De même, des moteurs nouveaux peuvent émerger. La méthode des scénarios se caractérise par ce qu'elle tente de «capturer» les moteurs émergents, et ce malgré la faiblesse des signaux qu'ils lancent depuis leur lointain horizon. C'est pourquoi l'interaction entre les scénarios et les stratégies doit être examinée en tenant compte des moteurs du changement susceptibles de soutenir ou de freiner la mise en œuvre de la stratégie.

Dans cette section nous analyserons en détail le rôle des moteurs du changement. Cette information est utile tant pour élaborer les scénarios (Section 7) que pour comprendre l'interaction entre les scénarios et les stratégies (Section 9). De fait, cet examen génère une grande partie des données brutes nécessaires au dialogue stratégique, principal aboutissement de la planification stratégique.

De nombreux experts ont un avis sur l'évolution souhaitable du système d'éducation et de formation professionnelle, mais rares sont ceux qui indiquent de quelle manière le système pourrait évoluer dans dix ou vingt ans. Ce silence s'explique, notamment, par les incertitudes qui demeurent quant à l'influence de certains facteurs, tels que l'évolution technologique. Une autre explication réside dans la difficulté apparente de discerner quelles influences prendront le pas sur toutes les autres. Certains facteurs se renforcent mutuellement, d'autres s'opposent. Le déroulement de certaines situations incertaines dépend d'autres évolutions tout aussi incertaines. La méthode des scénarios impose pourtant de définir aussi précisément que possible la source ou la nature des moteurs du changement. Porter (1985) distingue ainsi les éléments d'incertitude «indépendants», c'est-à-dire ceux qui ne dépendent pas d'autres ramifications du scénario, des incertitudes «liées», c'est-à-dire celles dont l'évolution dépend du devenir d'autres éléments incertains dans le scénario.

La planification stratégique implique la prise en compte des moteurs du changement potentiels.

La méthodologie des scénarios se distingue du fait qu'elle contribue à l'identification de moteurs émergents dans l'environnement externe.

La recherche des moteurs du changement permet d'isoler les incertitudes indépendantes qui serviront à construire les scénarios. Il apparaît que la détermination de ces moteurs sous-jacents ou indépendants est un aspect crucial de la construction de scénarios et de la planification stratégique. Il importe également d'identifier les facteurs susceptibles d'inhiber ou d'entraver les changements dans le futur. Cette section

présente quelques moteurs du changement susceptibles d'influencer les systèmes d'éducation et de formation.

Le risque d'aborder l'analyse des tendances sans avoir au préalable pris connaissance des moteurs du changement est de produire une image uniquement «souhaitable» de l'avenir, simple reflet de l'opinion personnelle d'un expert ou d'un décideur et ne reposant que sur sa propre expérience ou analyse.

6.2. Quels sont les moteurs du changement dans le domaine de la FEP?

Beaucoup de gens voient dans «le gouvernement» le principal moteur du changement dans le système de FEP et, en effet, bien des transformations trouvent leur source dans l'action gouvernementale. Il convient toutefois de considérer qu'un gouvernement est soumis à de nombreuses pressions lorsqu'il met en œuvre des politiques et que ces pressions sont vouées à varier avec le temps. Il est donc particulièrement indiqué de connaître les moteurs sous-jacents du changement lorsqu'on aborde la construction des scénarios ou la planification stratégique. Il faut être capable d'intégrer les facteurs sous-jacents qui influencent l'action gouvernementale. Par exemple, la mondialisation, le développement de la société de l'information et la poursuite de la compétitivité sont souvent cités comme de puissants moteurs, en particulier dans le domaine de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'apprentissage tout au long de la vie.

Toute société est constamment traversée par des forces de transformation. Les modes, les tendances, l'intérêt suscité par des questions spécifiques ou les vastes courants sociaux se traduisent par une transformation des valeurs, des coutumes et des attentes, qui à leur tour influencent les politiques. Il est toujours instructif d'analyser les commentaires sur «la situation nationale» afin de se faire une idée des diverses manières de percevoir les caractéristiques des forces du changement au niveau social.

Les moteurs ne sont pas des forces isolées. Les groupes d'influence, les leaders d'opinion, les instruments juridiques, les soutiens financiers, les infrastructures de la communication,

participent à la vie organique des moteurs. Dès lors qu'un moteur du changement est identifié, il reste encore à découvrir la structure souterraine de l'influence qu'il exerce.

L'examen des moteurs du changement passe aussi par une analyse des rapports de force. Parfois, un seul moteur semble pouvoir imposer une réforme, alors qu'à d'autres moments, les réformes piétinent malgré le soutien de plusieurs moteurs puissants. Des forces adverses peuvent tendre vers une autre direction, ou résister au changement. La réponse stratégique consiste à soutenir la réforme en trouvant le moyen d'affaiblir les forces adverses. D'où l'importance de connaître les forces hostiles au changement aussi bien que les moteurs du changement. À cet égard, l'analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités, menaces: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) est un outil pertinent pour progresser dans la connaissance des moteurs.

6.3. Comment approfondir notre connaissance des moteurs du changement?

La question de savoir comment aborder la discussion sur les moteurs du changement n'a pas encore trouvé de réponse définitive. Chaque projet de scénarisation devra donc déployer son propre style.

La méthode appliquée par le ministère du commerce et de l'industrie (DTI) du Royaume-Uni pour le projet sur l'avenir de la formation (<http://www.dti.gov.uk/>) a été d'explorer les réponses possibles à la question «qui peut vouloir que ceci se produise?», de manière réitérée, en demandant à chaque fois «pourquoi?». Voici un exemple simple.

Explorer les moteurs	
Q	Qui peut vouloir de meilleurs niveaux de formation dans le domaine des TIC?
R	<i>Le gouvernement</i>
Q	Pourquoi?
R	<i>C'est une promesse électorale.</i>
Q	Pourquoi?
R	<i>Parce que les gens le veulent.</i>
Q	Quelles gens?
R	<i>Les employeurs.</i>
Q	Pourquoi?
R	<i>Parce qu'un niveau plus élevé de compétences se traduit par un avantage compétitif.</i>
Q	Qui d'autre veut relever les normes en matière de TIC?
	<i>Etc.</i>

Lors de séances de travail, ces questions sont discutées par le groupe jusqu'à ce que l'origine du moteur soit identifiée. Parfois, ces discussions sont l'occasion d'une remise en question radicale de certaines opinions préconçues sur l'avenir, ou d'un renversement du jugement sur les tendances immédiates. Ce type d'échange est intrinsèquement stratégique: dans certains cas, l'analyse des moteurs du changement peut renforcer l'orientation stratégique d'un processus de planification.

Examinons maintenant brièvement quelques-uns des moteurs du changement pertinents pour les scénarios sur l'évolution des systèmes de formation professionnelle et d'apprentissage tout au long de la vie.

6.4. Aperçu de quelques moteurs du changement dans la FEP

La formation et l'enseignement professionnels sont en constante évolution. L'innovation permanente en matière d'organisation, de contenus, d'enseignement et d'apprentissage, de financement et de validation des acquis est souvent la norme. Ce qui suit est une simple discussion des moteurs du changement les plus apparents dans le domaine de la FEP. Rappelons toutefois que l'analyse ne doit pas se limiter à ces moteurs bien connus, mais en découvrir de nouveaux. L'analyse des moteurs opérant aujourd'hui peut ouvrir de nouvelles perspectives, de même que l'analyse des politiques, les avancées technologiques ou les innovations accomplies dans la FEP ou au niveau des pratiques des entreprises.

6.4.1. Économie et emploi

Le développement des compétences est un facteur essentiel dans une économie saine. Les performances de la FEP et les moyens qu'elle engage pour former une main-d'œuvre qualifiée sont surveillés en permanence, notamment pour établir des comparaisons au niveau international. Les partisans des réformes invoquent la nécessité d'offrir aux entreprises ce dont elles ont besoin et de relever globalement les compétences. La question est de savoir qui constitue le moteur de telles réformes.

Les cycles économiques pèsent lourdement sur les niveaux d'emploi et de formation, sur les besoins de compétences et sur la capacité des gouvernements à financer l'éducation et la formation. Les contraintes et les performances de l'économie sont donc des moteurs clés pour un certain nombre de changements.

6.4.2. Financement

Ce moteur se caractérise par sa complexité. Le lieu où se prennent les décisions est déterminant: la littérature économique distingue ainsi un versant de l'offre (assurer la disponibilité des matériels, des prestations et des compétences) et un versant de la demande (répondre à des besoins, à la concurrence et aux pressions du marché). Les investisseurs privés

ou publics peuvent canaliser les ressources en subventionnant l'offre (par le biais du mécénat ou de la publicité) ou bien en provoquant la demande (par le financement direct de l'achat). Les moteurs clés pourraient être ceux qui soutiennent une réforme en privilégiant une forme particulière de financement. Les jugements des experts sont partagés quant à la possibilité d'«acheter» une réforme en finançant un programme de mesures incitatives. En tout état de cause, le mécanisme et les conséquences en jeu sont complexes.

6.4.3. Évolution technologique

L'essor technologique participe à la dynamique des réformes, en transformant les manières de faire et en ouvrant des domaines entièrement nouveaux. À mesure qu'elles gagnent du terrain, les TIC semblent aussi jouir d'une dynamique et d'une vitalité propres. Grâce au progrès d'Internet, par exemple, il deviendra certainement possible de procéder à des évaluations externes sur demande. Le moteur du changement, ici, est de nature économique: vu le coût des opérations sur support papier pour les organismes publics, les économies réalisées grâce à ces nouvelles technologies serviront de critère pour dégager des fonds.

Pour chaque utilisateur convaincu des TIC, il se trouve nombre de sceptiques qui doutent de leur efficacité globale en tant qu'instrument d'appui pour l'enseignement et l'apprentissage. L'impact de la technologie varie en fonction du scénario considéré. C'est l'une des raisons pour lesquelles le rôle joué par les technologies en tant que moteur du changement doit être discuté de près.

Une approche centrée sur les moteurs du changement en matière d'apprentissage ou de FEP aide à comprendre les raisons d'un changement éventuel.

6.4.4. Enseignants et formateurs

Jusqu'à quel point pouvons nous affirmer que les enseignants sont des moteurs du changement? Pris collectivement, les enseignants représentent une force potentielle considérable, parfaitement capable de propulser les réformes ou de leur résister. Ils connaissent bien les programmes et le système d'évaluation et sont naturellement amenés à comparer toute proposition de changement avec leurs pratiques actuelles. Les enseignants sont proches des apprenants: les changements sociaux affectant cette population se répercutent sur ce qui se passe en salle de classe, transformant les enseignants en des moteurs du changement par procuration. Les enseignants peuvent s'engager collectivement pour ou contre des réformes exigeant un meilleur niveau de compétences pédagogiques. Le vieillissement de la population active en Europe et les difficultés de pourvoir les postes d'enseignant constituent d'autres moteurs du changement dans certains pays.

L'expérience montre qu'il est essentiel d'associer les enseignants à l'ensemble du processus de définition, d'élaboration et de mise en œuvre du changement concernant les programmes et

l'évaluation. Les stratégies dans lesquelles les enseignants ne sont que des exécutants ont peu de chances de réussir, avec les conséquences que cela entraîne sur la progression des réformes éducatives.

6.4.5. La société et les communautés

Le processus éducatif participe du fait social, non seulement en tant que processus formel de socialisation, mais également au sens plus large où il intègre les infrastructures sociales. Les déplacements des valeurs tant dominantes que minoritaires, des croyances, de la culture et des pratiques sociales (y compris les positions éthiques et morales) jouent inévitablement un rôle moteur dans la formation, tout particulièrement dans la formation initiale. Les questions de la fracture générationnelle, du vieillissement des populations et de la dépendance croissante d'un groupe social vis-à-vis des autres font actuellement l'objet de nombreux débats. La tension entre individualisme et engagement social est bien étudiée dans de nombreux pays et constitue invariablement un élément clé de l'élaboration des scénarios du futur.

Dans tout cela il est difficile de distinguer clairement les moteurs et les effets, dans la mesure où de nombreux organismes et groupes sociaux ont leur rôle à jouer, y compris les médias.

6.4.6. Politique gouvernementale

Les gouvernements réagissent aux différents moteurs, notamment ceux que nous venons de décrire, mais dans la limite de certains paramètres. Il leur faut d'abord déterminer et fixer un programme d'action. Ils s'attachent aussi à lever certains obstacles à travers des objectifs tels que relever les compétences de la population active, ou améliorer l'accessibilité et l'équité grâce aux systèmes d'apprentissage tout au long de la vie. Il apparaît, un peu partout dans le monde, que les pays sont amenés à considérer les structures scolaires et le système de qualifications comme des obstacles freinant le développement des programmes d'apprentissage tout au long de la vie.

Certains pensent que les établissements dispensant une formation initiale n'arrivent plus à suivre les évolutions technologiques, sociales, économiques et démographiques; certes, ces institutions font leur travail avec plus ou moins d'efficacité, mais leur conception de l'enseignement est dépassée. D'où la diversification des nouvelles institutions dans certains pays. Dans d'autres, c'est l'État qui tente d'assurer une prestation homogène et de qualité, afin de garantir le droit à l'inclusion pour tous les jeunes. Dans certains pays tels que le Canada, des voix s'élèvent pour dénoncer les espoirs excessifs déposés dans les institutions et dans leur capacité à façonner la société.

Un des aspects clés de l'action gouvernementale engendrant des moteurs du changement est le ralliement des instances et des individus au sein d'un rassemblement plus large et cohérent (par exemple, pour l'inclusion sociale, le relèvement des normes, la réponse apportée par la FEP aux besoins du marché).

Le gouvernement dispose également d'une forte capacité de communication. Il peut vouloir s'associer au progrès et apparaître comme le «champion» de certaines causes particulières. Ce rôle de champion et l'accès aux médias contribuent à en faire un puissant moteur du changement. En raison des cycles électoraux, les gouvernement préfèrent sans doute s'en tenir à des engagements à court terme.

6.4.7. Internationalisation

Du fait de la construction européenne et de l'évolution mondiale, les organisations internationales exercent une influence croissante sur les systèmes d'éducation et de formation. Nous assistons à une plus grande mobilité internationale des étudiants et à une meilleure connaissance des systèmes d'évaluation en vigueur dans les autres pays. L'influence d'organismes internationaux, tels que l'OCDE et la Banque mondiale, en sont une illustration évidente, au même titre que l'adoption par les États membres de l'Union européenne de la Méthode ouverte de coordination applicable aux politiques de l'emploi et, plus récemment, de l'éducation et de la formation. Certaines qualifications sont désormais reconnues sur le plan international et de plus en plus populaires parmi les entreprises multinationales.

Cette évolution fait entrer en scène de nouveaux moteurs du changement dans le domaine de l'éducation. Par exemple, les multinationales favoriseront peut-être certains programmes de formation particuliers au détriment d'autres. La comparaison des performances des systèmes éducatifs et des économies de différents pays incitera les pouvoirs publics à s'orienter vers une meilleure intégration des normes internationales.

6.5. Les questions du «pourquoi»

Cette section a mis l'accent sur le fait que les scénarios exigent une réflexion approfondie sur les raisons pouvant susciter un changement («pourquoi»), avant même de se demander comment obtenir ce changement, ou en quoi il consiste («comment», «quoi»). La question du «pourquoi» recentre l'examen sur les acteurs déterminants, les rapports de forces et les systèmes de valeurs susceptibles d'engager des transformations ou de les poursuivre. Ce sont les moteurs du changement.

Section 7 Construire les scénarios

Cette section examine les principes essentiels ainsi que certaines procédures applicables à la construction de scénarios.

7.1. Une méthodologie bien établie

La planification de scénarios repose sur une méthode flexible qui peut être adaptée aux circonstances particulières. En cela, elle n'est pas comparable aux techniques scientifiques telles que les prévisions macroéconomiques, ou celles relatives au marché de l'emploi (voir section 5). Elle fournit néanmoins un outil systématique permettant d'identifier les moteurs et de concevoir des évolutions plausibles.

Cette section conduit le lecteur à travers dix étapes de construction de scénarios. La méthode peut être utilisée de manière flexible, dans différentes circonstances.

Cette méthodologie concerne le déploiement de scénarios dans le futur, ces scénarios faisant ensuite office de lentille optique ou de «soufflerie» permettant d'explorer les possibilités, les difficultés et le détail de chaque stratégie particulière, telle qu'elle se présente dans le scénario. Il ne s'agit donc pas d'un outil convergent permettant de deviner d'emblée un futur univoque et inévitable. La méthode des scénarios se caractérise par sa manière d'aborder l'incertitude, par la richesse et la clarté des données qu'elle offre à la discussion et par sa capacité de nourrir une réflexion originale permettant de faire avancer le processus de planification dans une organisation ou un réseau.

La construction de scénarios fait appel à une méthodologie bien établie, mais très différente de l'investigation scientifique. Les scénarios sont fondés sur des éléments factuels et sur des analyses, mais requièrent aussi de l'imagination et un mode de pensée capable de dépasser les changements à court terme. Une plate-forme est ainsi posée, permettant de tester les stratégies avec rigueur, ouverture d'esprit et cohérence. La réflexion en termes de scénarios s'avère un outil pratique d'appui à la prise de décision dans un environnement complexe et des circonstances incertaines. C'est pourquoi cette méthode vient compléter, et non pas remplacer, les méthodes scientifiques.

Dans cette trousse d'outils, nous avons beaucoup insisté sur la nécessité de construire des scénarios «plausibles» et non «souhaitables» (voir la section 2). Comme nous l'avons indiqué précédemment, ce processus requiert une description et une analyse rigoureuses des tendances et des incertitudes, afin de concevoir les différentes options plausibles susceptibles de décrire la manière dont l'environnement pourra évoluer.

7.2. Critères d'efficacité

Un bon éventail de scénarios offre plusieurs caractéristiques: ils doivent être plausibles, cohérents, stimulants, motivants et utiles.

Les scénarios bien construits se reconnaissent à un certain nombre de critères. Pour être fonctionnels, ils doivent être plausibles, cohérents, motivants et stimulants pour les parties prenantes concernées par la planification stratégique et, bien sûr, utiles. Chacun de ces aspects est rapidement présenté ci-après.

7.2.1. Plausibilité

Pris ensemble, les différents éléments d'un scénario doivent composer un récit sur le déroulement du futur qui paraisse plausible. C'est en prenant en compte l'impact potentiel de tous les moteurs susceptibles de propulser ou d'inhiber le changement, en repérant les changements pouvant se produire quel que soit le scénario, et en accordant une attention particulière aux aspects du futur dont l'évolution est la plus difficile à prévoir, que l'on obtient cette qualité de plausibilité. Les scénarios plausibles donnent aux parties prenantes des images du futur, telles que les récits les projettent, auxquelles ils peuvent s'identifier; de même, les alternatives proposées leur semblent réalistes à l'échelle temporelle donnée.

De son côté, la série ou assemblage de scénarios doit décrire un éventail de futurs que les acteurs concernés percevront comme plausibles, voire archétypaux, compte tenu des paramètres tant prévisibles qu'incertains des prévisions.

7.2.2. Cohérence interne

Chaque scénario donne une représentation singulière de l'environnement futur. Certaines évolutions majeures se retrouvent probablement dans chaque scénario, tandis que d'autres varient plus ou moins graduellement ou radicalement d'un scénario à l'autre. L'important est que les critères clés et les grands axes opèrent effectivement dans chaque scénario que l'on construit ou révisé.

Il est utile de rédiger un cadre écrit permettant de vérifier la cohérence des critères relatifs à la série entière de scénarios. Le cadre dresse la liste des facteurs qui doivent être décrits dans chaque scénario.

7.2.3. Remise en question des postulats du présent

Les scénarios doivent interroger les postulats du présent. Ils ont pour but d'aider les gens à réfléchir sur un futur incertain, lorsque cela paraît particulièrement difficile. C'est pourquoi

l'une des fonctions les plus importantes des scénarios consiste à susciter la réflexion des décideurs en dehors du cadre des conventions et de la rationalité dominante.

Parvenir à un équilibre entre plausibilité et remise en question est une entreprise cruciale pour la dynamique de construction des scénarios. C'est précisément ce qui distingue les scénarios des méthodes de prévision traditionnelles.

7.2.4. Attractivité pour les parties prenantes

Comme toute production écrite de qualité, les scénarios devraient recourir à des images et à un langage aussi puissants, concis et clairs que possible, sans nuire pour autant au dessein de l'exercice.

L'une des étapes du processus de construction de scénarios consiste à présenter les facteurs et les évolutions possibles dans un certain ordre, afin que les personnes concernées puissent se faire une idée claire du futur, faute de quoi celui-ci apparaîtrait comme complexe et inintelligible. Les scénarios doivent donc être aussi simples que possible.

Cette recommandation ne porte pas seulement sur les contenus des scénarios. Le recours à des noms à forte portée métaphorique est recommandé, dans la mesure où ils captivent l'attention sur les scénarios. Plusieurs procédés ont été proposés pour rendre les scénarios plus vivants, depuis les présentations multimédia jusqu'aux biographies personnelles. L'inventivité apportée à la présentation des scénarios renforce leur impact intellectuel et créatif.

7.2.5. Utilité pour le processus de planification stratégique

Les dialogues stratégiques ont pour but d'orienter la pensée vers la définition de stratégies efficaces dans un contexte de grande incertitude quant au déroulement du futur. L'utilité des scénarios est donc un critère majeur.

Cette utilité porte sur deux aspects du processus. Le premier concerne la possibilité d'identifier et d'affiner les stratégies et les risques, ce qui reste hors de la portée d'une vision à court terme ou des prévisions unidirectionnelles.

Le deuxième aspect concerne le fait que l'élaboration de scénarios est en soi un processus formateur. En manipulant les scénarios pour réfléchir aux tendances actuelles et aux stratégies, l'organisation ou le réseau améliore sa capacité de penser en termes de stratégie et de planification. Le dialogue stratégique est un outil opérant du bas vers le haut tout comme du haut vers le bas.

7.3. Les principales étapes

Le processus de construction d'une série de scénarios comprend plusieurs étapes. Celles-ci peuvent être résumées comme suit:

- des membres d'une organisation ou d'un réseau s'intéressent à un problème et se l'approprient. Ils optent pour la méthode des scénarios, estimant qu'elle est la plus à même de rallier diverses parties prenantes dans la recherche de stratégies efficaces pour aborder le futur, dans la mesure où celui-ci paraît complexe et incertain et que l'efficacité potentielle des politiques particulières ne paraît pas assurée. La décision est prise de démarrer un processus de construction de scénarios;
- l'équipe désignée pour diriger le processus (généralement en association avec d'autres personnes venues d'environnements divers) consacre un certain temps à définir les aspects importants de l'environnement extérieur. Ce groupe de réflexion forme la cellule de scénarisation. Elle se pose des questions telles que: quelles sont les parties prenantes clés? Quels facteurs ou moteurs produisent, ou au contraire inhibent, le changement?
- l'équipe consacre du temps à définir, avec les parties prenantes, les tendances de l'environnement extérieur pertinent, avec la plus grande rigueur possible. Quelles tendances ont-elles quelque probabilité de se concrétiser? Quelles sont les évolutions improbables? Quelles sont les évolutions incertaines?
- les incertitudes sont soumises à un examen approfondi et clarifiées, afin de dégager les séries dominantes d'incertitudes. Celles-ci forment la base des scénarios;
- on construit les scénarios préliminaires comme un assemblage de récits ou d'images. Ces présentations ont pour but de donner vie à une variété de possibilités plausibles;
- les projets de scénarios sont ensuite vérifiés avec les parties prenantes et corrigés, puis sont présentés, après quelques retouches finales.

Les parties prenantes et les dirigeants peuvent alors manipuler ces scénarios pour examiner, discuter et évaluer différentes stratégies.

Il est temps de décrire plus précisément les dix étapes de la construction des scénarios.

Étape 1

Définir le problème et constituer une cellule de scénarisation

Tout d'abord, il faut évidemment avoir une bonne raison de s'engager dans un processus de scénarisation. La Section 2 de notre trousse d'outils décrit les environnements les plus propices à l'élaboration de scénarios. Il s'agit essentiellement d'organisations ou de réseaux confrontés aux difficultés de définir ou de mener à terme des stratégies susceptibles d'être efficaces à l'avenir. Ces difficultés peuvent être la conséquence du caractère trop immédiat des préoccupations de chaque membre de l'organisation, d'un manque de vision d'avenir ou d'une absence d'idées sur la manière de progresser. Ou encore, le futur peut paraître excessivement complexe, confus et incertain.

Les meneurs du processus doivent s'impliquer dans l'investigation des possibilités d'évolution future et vouloir associer les autres membres de l'organisation ou du réseau dans une enquête créative et analytique visant à détecter les stratégies efficaces dans différentes situations.

L'organisation ou le réseau devra consacrer des ressources et du temps au processus, ayant reconnu que les autres outils d'anticipation, tels que les méthodes de prévision, sont insuffisantes à elles seules.

La mise en place d'une cellule de scénarisation au sein de l'organisation confère de la cohérence et de la continuité au travail réalisé.

Étape 2

Définir les principaux moteurs du changement dans le contexte

Si l'on veut construire des scénarios permettant de décrire les futurs environnements visés par la planification stratégique, il est très important d'établir une distinction claire entre l'évolution de l'organisation, d'une part, et l'environnement extérieur dans lequel celle-ci opère, d'autre part. Tant l'organisation que l'environnement sont susceptibles de changer.

Les trois questions auxquelles il faut répondre sont les suivantes:

- Quels aspects de l'environnement devons-nous considérer?
- Quels acteurs et quelles parties prenantes interviennent dans cet environnement?
- Quels acteurs et facteurs sont à l'origine des changements?

En examinant ces questions avec attention, les membres de l'équipe pourront distinguer les facteurs et les agents ayant un impact limité sur l'environnement de ceux qui constituent de véritables moteurs du changement. Nous avons vu à la section 6 ce que sont précisément les moteurs du changement. Il peut s'agir d'évolutions concernant la société, l'économie, la technologie, le marché du travail, l'organisation ou la politique. Les transformations des valeurs et des croyances forment également des moteurs. Les acteurs concernés sont divers et variés.

Le repérage de ces agents est un aspect important du processus de construction des scénarios.

Une partie du processus peut consister à examiner la dynamique interne de l'organisation ou du réseau spécifiquement consacrée à la recherche de stratégies efficaces. Rappelons ici que les scénarios décrivent la manière dont le futur peut se dérouler, tandis que les stratégies décrivent les politiques suivies pour atteindre des objectifs généraux. Il convient donc d'être prudent dans la manière de se référer à la structure future de l'organisation ou du réseau lorsque l'on définit les descripteurs du scénario, faute de quoi l'on risque de confondre les scénarios et les stratégies.

Une décision à prendre assez rapidement est celle de la durée envisagée pour les scénarios: cinq, dix, vingt ans, voire plus?

Étape 3

Réunir des informations sur les grandes tendances

L'étape suivante consiste à examiner les tendances susceptibles de se produire dans l'environnement défini. Ces tendances, notamment celles dont l'issue est incertaine, formeront l'ingrédient de base à partir duquel le scénario pourra être construit. Il est essentiel que les scénarios élaborés par la suite reposent sur la meilleure compréhension possible des tendances et des incertitudes futures.

Cette étape commence le plus souvent par un travail de recherche documentaire recouvrant les sources d'informations disponibles (voir section 4). Puis il convient de recueillir les opinions d'un certain nombre d'acteurs et d'experts spécialisés dans le domaine qui fait l'objet de l'investigation.

Plusieurs techniques d'investigation et de recherche sont possibles, visant toutes à recueillir l'opinion des experts sur la manière dont les tendances actuelles vont se dérouler à l'avenir (voir section 4). Ces méthodes sont notamment l'entretien, l'enquête, ou la mise en place de groupes de discussion.

En aucun cas les scénarios ne sont une liste de souhaits. Ce sont des récits représentant les alternatives possibles du futur dans un environnement donné, en fonction de l'évolution de certains facteurs eux-mêmes susceptibles d'avoir plusieurs issues. Les scénarios les plus utiles sont ceux qui proposent des variantes par rapport à ce qui est attendu, sans tenir compte de ce que les participants souhaiteraient voir arriver. Il est donc primordial que les scénarios soient fondés sur toute l'information que l'on peut trouver, tant sur les dénouements probables des indicateurs clés que sur ceux qui restent difficiles à prévoir.

La collecte d'informations est axée sur deux questions principales:

1. Quel est le dénouement probable des tendances préalablement définies dans l'horizon temporel des scénarios?
2. Jusqu'à quel point cela joue-t-il sur la formation des évolutions futures?

La recherche documentaire et la consultation des experts produisent des données de nature tant quantitative que qualitative. Dans la plupart des cas, cela aboutit à une grande richesse d'informations sur le déroulement probable du futur et les domaines d'incertitude. Les sections 4 et 9 offrent plus de précisions et de conseils sur la manière de recueillir les informations et les avis des experts.

Étape 4

Répartir les tendances en trois groupes

L'information recueillie peut maintenant être triée de manière à construire les scénarios.

Il convient d'écartier les tendances dont l'impact sur les évolutions futures n'est pas pertinent. Cela suppose de répartir les tendances en trois groupes, selon qu'elles paraissent pertinentes, moyennement pertinentes, ou non pertinentes eu égard à l'environnement considéré. On ne gardera que les tendances considérées comme pertinentes pour les évolutions futures potentielles.

Il faut alors décider comment définir chacune des tendances que l'on aura gardées (c'est-à-dire, considérées comme pertinentes pour façonner le futur), compte tenu de la durée envisagée pour les scénarios à construire. Cette tâche consiste à trier les tendances pertinentes en trois catégories, comme suit:

1. tendances ayant une probabilité de se produire;
2. tendances n'ayant pas de probabilité de se produire;
3. tendances dont l'issue est incertaine ou contestée.

Dans chaque cas, la décision doit reposer sur les informations obtenues lors de la recherche préalable. Il peut s'agir des réponses des experts aux questionnaires qui leur ont été adressés ou bien, plus probablement, de l'analyse des entretiens. La recherche documentaire effectuée au début de l'analyse des tendances fournit également, à ce stade, un solide point d'appui.

Étape 5

Déterminer les évolutions clés dont l'issue est incertaine

Pendant cette étape, les tendances qualifiées de «probables» et d'«improbables» sont provisoirement mises de côté. On se concentre donc sur le groupe de tendances dont le dénouement a été caractérisé comme incertain.

Il s'agit de déterminer les incertitudes les plus pertinentes dans l'environnement que l'on étudie. Ces incertitudes peuvent être considérées comme des oppositions, ou comme des points sur un axe continu.

Les membres de la cellule choisissent alors, parmi les questions au dénouement incertain, celles (en nombre limité) qui seront traitées en priorité, ce qui implique beaucoup de discussions. Cette tâche requiert de grands efforts d'analyse et de créativité.

En ce qui concerne les scénarios pour l'éducation et la formation, les tendances choisies peuvent porter sur divers moteurs (voir la section 2). Même dans les cas où les scénarios portent sur plusieurs domaines à l'intérieur de l'environnement considéré, il vaut mieux s'en tenir à un petit nombre de tendances clés parmi celles dont le déroulement est incertain, faute de quoi les scénarios deviennent trop complexes et difficiles à comprendre et à manier.

Dans tous les cas, il est utile de garder à l'esprit que le but de l'opération est de définir les deux tendances les plus pertinentes parmi celles dont l'issue est incertaine.

Étape 6

Présenter les principaux thèmes du scénario sous forme de grille ou de matrice

À partir des incertitudes clés définies à l'étape 5, il s'agit maintenant de créer une matrice ou une grille présentant de manière structurée les principales caractéristiques des scénarios qui seront ensuite élaborés.

La matrice est le moyen le plus direct de commencer à construire une série de scénarios. Dans cette démarche, on met l'accent sur les deux principales tendances ou facteurs dont le déroulement a été défini préalablement comme incertain. En plaçant le premier facteur sur l'axe vertical de la matrice et le deuxième sur l'axe horizontal, on obtient quatre combinaisons polarisées, base des quatre scénarios qui seront ensuite élaborés et évalués.

Une autre possibilité consiste à produire un tableau multicritères plus complexe, mettant en avant deux ou trois variables clés. Dans cette démarche, on divise la grille en plusieurs colonnes décrivant les principaux aspects de l'environnement étudié, et sous chaque titre on répertorie un certain nombre de critères. Ces critères représentent l'impact des différents moteurs du changement, ainsi que les facteurs pertinents sélectionnés pour caractériser les scénarios du futur. Certains facteurs varient d'un scénario à l'autre, d'autres restent plus ou moins inchangés ou deviennent accessoires.

Le choix de la démarche appropriée, matrice ou grille, dépend des données, du temps et des ressources dont l'on dispose, ainsi que de l'objet du scénario que l'on veut construire. Il n'y a pas de nombre idéal de scénarios pour une série. Il est tout à fait possible d'évaluer différentes stratégies à la lumière de deux scénarios contrastés. Un échiquier à deux scénarios suffit pour articuler les probabilités qu'un événement pertinent unique se produise ou ne se produise pas. Néanmoins, on peut vouloir examiner jusqu'à cinq ou six contextes. L'essentiel alors est de réussir à esquisser plusieurs futurs plausibles reposant sur une base documentaire et analytique solide. L'expérience montre, toutefois, qu'il est parfois difficile de prendre en compte plus de quatre scénarios lors de la phase d'investigation stratégique.

Aucun code ou système ne doit étouffer la créativité et l'imagination de l'équipe. Les personnes manipulant les scénarios doivent pouvoir réfléchir aux différents futurs en toute liberté. Si les scénarios n'étaient que des extrapolations des données disponibles, ils constitueraient un simple prolongement des démarches de prévision connues.

La charpente de chaque scénario est faite d'un petit nombre d'idées centrales. Les changements technologiques figurant souvent parmi ces idées centrales, on pourra appliquer la loi de Moore pour commencer à explorer les incertitudes liées aux changements induits par les TIC, compte tenu de la diffusion exponentielle des applications informatiques. L'idée centrale valorise le scénario.

Étape 7

Élaborer des scénarios provisoires

À la fin de l'étape 6, on dispose d'une matrice ou d'une grille formant la structure de base du scénario. Pour élaborer les scénarios comme une série de récits ou d'images représentant le futur, la cellule de scénarisation devra faire preuve d'une grande capacité d'analyse et de créativité. Il faut de la liberté d'esprit pour interpréter les signaux, puissants ou faibles, qui se profilent à l'horizon, ainsi que pour analyser les changements du présent immédiat.

À ce stade il faut:

- utiliser les données recueillies afin de donner une forme et un contenu précis aux scénarios;
- réintroduire quelques tendances contextuelles parmi celles qui ont été laissées de côté à l'étape 5 et dont la probabilité de se manifester à l'avenir a été jugée unanimement probable, ou improbable, par les membres de l'équipe;
- dérouler le scénario sous une forme imagée, ou comme une narration, afin de captiver l'intérêt des utilisateurs.

Deux décisions doivent être prises à ce stade, qui influenceront la manière dont les scénarios seront construits à partir de la grille ou de la matrice.

Énoncés qualitatifs ou quantitatifs?

Les énoncés des scénarios sur l'avenir de l'apprentissage, de l'éducation et de la formation sont souvent exprimés en termes qualitatifs (voir section 3).

Or, il convient de considérer également la démarche quantitative. Cette dernière offre l'avantage de renforcer les corrélations à l'intérieur des scénarios particuliers et d'étayer les contrastes entre scénarios. Plusieurs présentations sont possibles pour exprimer les quantités: données chiffrées, pourcentages, variations, corrélations indexées sur 100, etc.

Dans tous les cas, la traduction des tendances et des critères contenus dans un scénario en termes quantitatifs est toujours utile, même si le détail de ces informations est gardé en arrière-plan. En effet, ces données quantitatives permettent de rattacher l'analyse des tendances aux prévisions et à la construction du scénario. Elles mettent aussi en lumière d'éventuelles erreurs.

Comment donner vie aux différents scénarios?

Il existe fondamentalement deux moyens de construire les scénarios à partir des incertitudes détectées.

La première méthode consiste à reprendre l'ensemble des données recueillies et des facteurs définis comme moteurs du changement, et à réfléchir sur ces données en proposant des déroulements possibles pour chaque scénario. La cellule de scénarisation travaille librement, sans schéma imposé ni à priori sur la manière dont les scénarios doivent se dérouler. Cette méthode est dite inductive: on construit les scénarios sans leur imposer de structure préalable et on recherche la structure une fois le scénario terminé. Cette manière de travailler s'avère préférable dans les cas où le scénario intègre un grand nombre de critères différents appartenant à divers domaines. Les scénarios sur l'avenir de la FEP et de l'apprentissage tout au long de la vie présentés à la section 3 ont été construits de cette manière.

La deuxième méthode consiste à fixer d'abord une série de modèles alternatifs prédéfinis pour les scénarios. C'est ce qui a été fait pour les scénarios sur l'éducation dans la Fédération de Russie, dont la structure de départ suivait des modèles macroéconomiques (voir section 3). Dans ce cas, les informations disponibles et la connaissance des moteurs permettent à la cellule de scénarisation de tracer un fil narratif et de donner un contenu à la structure prédéfinie. Il s'agit donc d'ajouter un contenu précis à une structure ou une évolution déjà définies. Cette méthode, dite déductive, est utilisée, par exemple, dans les cas où l'on a déjà une matrice claire et archétypale des différentes évolutions possibles.

Le plus simple pour différencier ces deux démarches est de se rappeler que la première est inductive et la deuxième déductive: dans le processus inductif, on construit progressivement le scénario, morceau par morceau, à partir des données recueillies, puis l'on voit quelle structure apparaît; le processus déductif consiste au contraire à remplir l'ossature d'une série de structures ou de récits définis à l'avance, en leur donnant un contenu détaillé. Dans la pratique, on peut décider de combiner des processus déductifs et inductifs.

Kees van der Heijden propose une troisième démarche, qui peut s'avérer utile dans certains cas (Van der Heijden, 1996, page 210): supposons qu'une cellule travaillant sur des scénarios soit confrontée à la vision «officielle» de l'avenir défendue par un gouvernement, une organisation ou une entreprise; or, elle découvre que les stratégies adoptées ont peu de chances d'aboutir, ou que les moteurs du changement intervenant dans le contexte les feront probablement échouer. Van der Heijden propose alors que la cellule présente cet «avenir officiel» comme l'un des scénarios de la série et utilise les autres évolutions possibles apparues lors de l'analyse des tendances et des moteurs clés pour construire des scénarios alternatifs et plausibles. Ainsi, les scénarios alternatifs proposent réellement une autre voie et lancent un défi.

Quelle que soit la méthode choisie dans des circonstances particulières, il faut garder à l'esprit les critères exposés en début de cette section, car ils sont la condition de la réussite de toute série de scénarios.

Étape 8

Vérifier la plausibilité et la cohérence des scénarios

Il s'agit maintenant de s'assurer que les scénarios sont fonctionnels, c'est-à-dire qu'ils remplissent les conditions indiquées au début de cette section. Le seul critère qui ne peut pas encore être rempli est celui de la présentation définitive, bien qu'il soit utile d'y réfléchir dès à présent.

Cette étape concerne la révision de l'ensemble du matériel rassemblé jusqu'à présent. Le travail de vérification externe consiste à recueillir les opinions et les réactions des parties prenantes et des experts sur les projets de scénarios et à décider, le cas échéant, des éventuels changements ou corrections à apporter.

La meilleure manière d'évaluer les réactions des experts est de procéder à une nouvelle série d'entretiens approfondis; il est parfois utile de demander à certains participants de développer leur opinion par écrit. Les ateliers constituent le cadre idéal pour effectuer ce type de travail. Dans tous les cas, il faudra solliciter moins d'intervenants que pour l'étape 3. Cet aspect sera traité en détail à la section 9.

Les six questions figurant ci-après peuvent aider à vérifier le travail accompli:

- Les énoncés des scénarios, pris ensemble, sont-ils plausibles?
- La durée envisagée est-elle plausible?
- Est-ce que tous les scénarios sont suffisamment stimulants?
- S'il fallait supprimer un scénario, lequel serait-ce? Pourquoi?
- Est-ce que les scénarios présentent un intérêt suffisant aux yeux des parties prenantes engagées dans le dialogue stratégique?
- Quelles modifications pourraient améliorer les scénarios?

Il ne faut pas perdre de vue que les observations et les réflexions formulées par le groupe qui élabore les scénarios peuvent également peser sur les modifications que l'on décide d'apporter.

Étape 9

Amender, perfectionner et présenter les scénarios

Cette étape a pour but de donner aux scénarios un cadre formel qui les rende à la fois intéressants et plausibles. Il s'agit de faire en sorte que les parties prenantes s'approprient les scénarios pour les intégrer dans leurs discussions stratégiques. À ce stade:

- la cellule de scénarisation doit parvenir à un accord sur les changements mineurs ou majeurs identifiés pendant l'étape 8;
- quelques ajustements mineurs devront probablement être introduits pour améliorer le fil narratif ou la description de la série de scénario;
- il faut choisir un format et un support de présentation qui optimisent l'effet rendu par les scénarios.

Le but est de susciter l'intérêt des parties prenantes à plusieurs niveaux: analytique, créatif, émotionnel. Il s'agit de leur ouvrir de nouvelles perspectives sur l'avenir et de les inciter à réfléchir en termes stratégiques, ce qui est loin d'être facile. Il s'agit de les inviter à réfléchir clairement et en dehors des sentiers battus, et à inventer les stratégies appropriées.

Le fait de donner un nom à chaque scénario est une bonne manière de renforcer son impact et de mettre en valeur ses principaux concepts.

Une fois les scénarios terminés, ils peuvent être présentés lors de réunions organisées à cet effet.

Étape 10

Organiser la révision permanente des scénarios

Même à ce stade, les scénarios ne sont pas des textes définitifs. Il convient de les réviser en permanence et de travailler avec les parties prenantes pour les modifier au fur et à mesure que les circonstances se déroulent et que de nouveaux facteurs surgissent.

Cette tâche fait partie du processus de gestion. Toute organisation ayant ses propres processus de gestion, il est impossible de proposer ici un mode unique d'intégration des scénarios, applicable à tous les processus de planification des différentes organisations. Cette question sera discutée à la section 10.

7.4. Dimensionner les scénarios: les modèles «mini», moyen et «maxi»

Nous avons vu les étapes et le cheminement à suivre pour produire une série de scénarios efficaces et fonctionnels, construits selon une méthodologie rationnelle. Certains exercices de scénarisation se déroulent sur une échelle «maxi» et requièrent un travail considérable de documentation, de consultation et d'analyse. D'autres peuvent être construits à partir de ressources plus limitées, ou, comme c'est souvent le cas, à partir d'un travail préliminaire

rudimentaire et un cycle d'ateliers: ces tentatives constituent la version «mini», réduite, de la construction de scénarios.

Nous savons aussi que maints exemples d'exercices de scénarisation consistent à réunir les participants autour d'un sujet déterminé en leur demandant d'improviser un certain nombre de scénarios possibles. Souvent le résultat consiste en deux scénarios, le premier représentant la situation «souhaitée» et l'autre la situation «non souhaitée». Les participants y consacrent une heure, voire une demi-journée. Ce type d'activité peut remplir une fonction utile, mais elle n'a rien à voir avec la méthodologie de construction de scénarios exposée ici.

Il est possible d'assouplir les étapes présentées dans cette section, en fonction des scénarios que l'on souhaite produire et des circonstances particulières qu'ils décrivent. La structure des scénarios peut également varier, allant d'une extrême simplicité à une extrême sophistication, en fonction du but recherché, de l'environnement considéré et des ressources disponibles.

Les exemples figurant à la section 3 montrent diverses possibilités d'applications de cette méthodologie dans les domaines de l'éducation et de la formation. La dimension choisie, maxi, moyenne ou mini, ne dépend pas nécessairement de la taille de l'organisation concernée. Il est clair toutefois que dans le cas de scénarios et de stratégies de grande envergure à l'échelle européenne, c'est le modèle maxi qui est le plus approprié.

7.5. Liste de contrôle

Cette liste de contrôle résume les étapes que nous venons de décrire.

Liste de contrôle pour l'élaboration de scénarios	
Étape 1	Définir le problème et constituer une cellule de scénarisation.
Étape 2	Définir les principaux moteurs du changement dans le contexte.
Étape 3	Réunir des informations sur les grandes tendances.
Étape 4	Répartir les tendances en trois groupes.
Étape 5	Déterminer les évolutions clés dont l'issue est incertaine.
Étape 6	Présenter les principaux thèmes du scénario sous forme de grille ou de matrice.
Étape 7	Élaborer des scénarios provisoires.
Étape 8	Vérifier la plausibilité et la cohérence des scénarios.
Étape 9	Amender, perfectionner et présenter les scénarios.
Étape 10	Organiser la révision permanente des scénarios.

Troisième Partie:
– Relier les scénarios et les stratégies

Section 8 Définir les stratégies à évaluer

Dans un premier temps, nous avons défini la stratégie simplement comme une politique générale permettant d'atteindre un certain nombre d'objectifs et de buts spécifiques.

Jusqu'à présent, notre trousse d'outils s'est concentrée sur la manière de construire des scénarios plausibles dans différentes circonstances. Il nous faut maintenant examiner les questions de stratégie. Quelles stratégies choisir et explorer à la lumière des scénarios? Qu'est-ce qu'une bonne stratégie? Quelle est la pertinence de différentes stratégies dans différents scénarios? Quelles sont les stratégies qui se révèlent solides et ont de fortes chances de réussir tout au long de l'exercice?

La construction et l'analyse des scénarios visent à aider les parties prenantes à identifier des stratégies fiables.

Dans cette section nous examinerons une question tout à fait fondamentale, qui pose pourtant des problèmes à nombre d'organisations et de réseaux confrontés aux incertitudes du futur. Il s'agit de savoir comment les acteurs clés choisissent la ou les stratégies qu'ils comptent analyser dans le processus spécifique de scénarios/stratégie.

L'objet de construire et d'analyser des scénarios est d'aider les parties prenantes dans une organisation ou un réseau à définir des stratégies offrant une forte assurance de fiabilité. En tout état de cause, cela signifie qu'il n'appartient nullement à l'équipe de scénarisation de se prononcer sur les stratégies à explorer. La cellule joue plutôt un rôle d'entraîneur ou de facilitateur, le cas échéant, pour aider les acteurs clés *in situ* à choisir les stratégies qu'ils veulent examiner. L'étape 8 de la construction des scénarios (voir section 7) peut fournir l'occasion d'encourager ou d'inciter les décideurs clés ou d'autres membres de l'organisation ou du réseau à définir quelles stratégies, parmi celles qui existent ou celles qui restent à inventer, mériteraient un plus ample examen.

Des réunions, des séminaires ou des entretiens peuvent être organisés afin que les personnes s'intéressant au développement stratégique ou ayant des responsabilités en la matière puissent réfléchir ensemble aux stratégies à adopter et sélectionner celles qui méritent d'être approfondies. Cet aspect fait partie intégrante des discussions stratégiques et ne doit pas être éludé.

Il peut arriver qu'une organisation soit profondément attachée à une stratégie particulière ou à un ensemble de stratégies, sans être certaine, pour autant, de leur réussite. Dans ce cas de figure, le rôle de la cellule de scénarisation est d'ouvrir le débat sur d'autres stratégies possibles au fur et à mesure que le dialogue stratégique progresse. Par exemple, dès lors qu'une organisation a assimilé un certain nombre de transformations progressives, il doit être possible de lui proposer de nouvelles stratégies visant une conversion stratégique de plus grande envergure.

Il est parfois difficile de distinguer clairement les politiques, dont la portée est spécifique, des stratégies dont la portée est plus large et vise un plus grand nombre d'objectifs. Une différenciation rapide et définitive entre les deux est probablement impossible. On peut utilement recourir à la technique du regroupement afin d'éviter l'atomisation de

La cellule de scénarisation peut être amenée à aider les parties prenantes à identifier les stratégies à analyser.

l'investigation lorsqu'un grand nombre de stratégies (ou de politiques) doivent être examinées. Cette technique consiste à trouver les moyens de combiner des stratégies et des politiques préalablement définies. Le projet sur les scénarios et les stratégies pour la formation et l'enseignement professionnels en Europe a

d'abord produit de 13 à 15 «stratégies» à évaluer dans chaque scénario; il est vite apparu que les techniques de regroupement faciliteraient l'organisation du travail (voir le tableau à la fin de cette section).

L'organisation, ou le réseau, peuvent vouloir évaluer les stratégies qui les intéressent particulièrement. Par ailleurs, la cellule de scénarisation peut aider les parties prenantes à définir les stratégies de différentes manières:

- la cellule de scénarisation peut être amenée à orienter ou à faciliter le repérage des scénarios à analyser;
- le regroupement peut aider à distinguer les stratégies d'autres instruments de décision politique plus spécifiques.

Les participants déclarent souvent que grâce au processus de scénarios, les discussions entre les salariés d'une organisation ou les membres d'un réseau sont davantage tournées vers l'avenir. Cette méthode contribue aussi à trouver des consensus.

Le regroupement des politiques/stratégies du projet de scénarios sur la FEP en Europe

Liste de contrôle pour l'élaboration des scénarios	
Stratégies considérées indépendamment	Regroupements
1 Créer une main-d'œuvre «moderne»	
2 Motiver l'individu à assumer la responsabilité de sa formation	Demande
3 Développer des prestataires et réseaux de prestataires flexibles	
4 Organisations apprenantes: organiser plus de formations dans les entreprises	Offre
5 Prévision et anticipation des besoins	Information
6 Transparence des qualifications et itinéraires de formation / disponibilité	
7 Surveillance	Coordination
8 Sécurité et insertion sociale	

Section 9 Les interactions entre scénarios et stratégies

La construction de scénarios est un exercice utile et intéressant, mais elle ne constitue que le point de départ du processus de planification stratégique. Les scénarios aident à réfléchir en dehors des sentiers battus et prolongent considérablement la portée de la planification à court terme. Leur principal atout réside surtout dans la possibilité de jouer le rôle de «tests de soufflerie», ou de bancs d'essai, pour l'analyse rigoureuse des stratégies.

Une fois définie la série de stratégies que l'on souhaite évaluer, l'étape suivante consiste à regarder de près comment elles pourraient s'appliquer dans différents scénarios. Si l'on dispose de quatre stratégies et de trois scénarios, il faut donc examiner douze interactions.

Ce processus vise à vérifier la solidité des stratégies. La solidité d'une stratégie est ce qui la rend applicable et efficace dans tous ou presque tous les scénarios envisagés. Autrement dit, une stratégie est solide si elle est efficace quel que soit le futur qui se déploiera effectivement. Bien entendu, il faut aussi éliminer les stratégies fragiles. Renoncer à ces dernières fait gagner du temps et de l'argent aux organisations.

Parfois, une stratégie spécifique est la colonne vertébrale de toute la planification future. On peut alors confronter cette stratégie aux scénarios pour l'évaluer, afin de mettre en lumière d'éventuels problèmes ou effets indésirables. L'exercice peut montrer que la stratégie choisie n'est pas la plus solide; dans certains cas il suffit de la renforcer par les mesures appropriées.

Une variante intéressante de l'évaluation des stratégies dans différentes situations est celle où l'on part du principe que l'un des scénarios constitue la meilleure évolution possible. Dans une telle situation, l'évaluation vise à déterminer si les stratégies peuvent accroître la probabilité que ce scénario survienne effectivement. On peut aussi envisager des stratégies dont l'effet viendrait contrer d'autres scénarios représentant une évolution moins désirable.

Quelles que soient les raisons motivant le choix des stratégies, la méthode consiste à les évaluer en fonction de divers scénarios et à recueillir des informations sur les interactions qui se produisent.

L'étape suivante consiste à examiner comment les stratégies identifiées pourraient s'appliquer aux différents scénarios. S'agissant de l'éducation et de la formation, une stratégie solide sera probablement utile et positive dans la quasi totalité des scénarios.

9.1. Comment savoir si un scénario est solide?

La seule manière de s'en assurer est d'interroger les experts. Il est souhaitable de s'adresser à des spécialistes de divers domaines, certains proches du domaine d'activité de l'organisation appliquant les scénarios aux fins de planification, d'autres moins directement reliés à cette activité. Le choix des experts doit faire l'objet d'un examen attentif. Le tableau ci-après présente les principaux points à considérer et fournit quelques exemples.

Choisir un panel d'experts	
Quels sont les domaines d'intérêt à considérer?	
Ce qu'il faut savoir:	Exemples pour la FEP:
Les méthodes de scénarios fonctionnent généralement mieux dans des situations riches et complexes; en théorie, il convient donc de couvrir tous les domaines pertinents. Dans la pratique, il est préférable de les regrouper sous trois rubriques:	<i>domaines principaux</i>
<i>Domaines principaux</i> – l'exclusion de ces domaines entrave la validité du processus. Ils doivent être bien représentés.	<ul style="list-style-type: none"> • Décideurs politiques • Organisations d'employeurs • Responsables institutionnels • Syndicats • Agences de promotion d'entreprises • Organismes d'évaluation • Centres de qualifications de base • Groupements économiques régionaux • Organismes de formation
<i>Domaines secondaires</i> – il s'agit de domaines importants mais non fondamentaux. Il est recommandé de les classer par ordre décroissant d'importance et d'influence, puis de commencer par les premiers domaines de la liste, tout en essayant d'en inclure le plus grand nombre possible. Le nombre d'experts à consulter pour chaque domaine décroît à mesure que l'on descend dans la liste.	<i>domaines secondaires</i>
<i>Domaines voisins</i> – ces domaines gagnent parfois en importance, mais n'ont qu'une relation indirecte avec le domaine principal. Il est recommandé d'informer les leaders de l'investigation en cours, mais de ne recourir à des experts que si les ressources le permettent.	<i>periphere Bereiche</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Wohlfahrts-organisationen • Freiwillige Gruppen • Berufsverbände

Comment regrouper ces domaines de manière pertinente?

Ce qu'il faut savoir:	Exemples pour la FEP:
Une fois les domaines définis, il convient de s'assurer que les activités clés sont bien représentées. Ces activités définissent le domaine considéré.	<ul style="list-style-type: none">• Planification des politiques au niveau national• Planification au niveau régional• Financement• Gestion• Enseignement• Étudiants / travailleurs• Travaux de soutien• Évaluation• Recrutement• Formation

Combien d'experts solliciter pour chaque groupe?

Ce qu'il faut savoir:	
Le minimum recommandé est de deux experts à interroger personnellement.	
On peut viser un nombre de cinq experts à interroger personnellement.	
Si la consultation est réalisée par courrier postal ou électronique, il faut viser un nombre de 30 experts par groupe.	

Ces experts doivent-ils représenter plusieurs fonctions au sein de chaque groupe?

Ce qu'il faut savoir:	Exemples pour la FEP:
Quelles fonctions?	Par exemple, dans une entreprise, il peut s'agir du chef du service de la formation, du directeur des ressources humaines et d'un formateur.

Combien d'experts sont susceptibles d'abandonner le processus de consultation?

Ce qu'il faut savoir::	Exemples pour la FEP:
À peu près la moitié d'entre eux, sauf si un contact de qualité et personnalisé est établi pour préparer l'entretien.	Il est utile de se prévaloir d'une recommandation personnelle, d'envoyer une lettre pour expliquer le processus, de rappeler l'expert au téléphone, etc.

9.2. Interactions entre les scénarios et les stratégies

Une fois les domaines définis et les experts choisis pour chaque domaine, il reste à attribuer aux experts les interactions entre scénarios et stratégies dont ils auront à s'occuper. Combien d'interactions proposer à chaque expert? Ces interactions doivent-elles se limiter à leurs champs d'expertise ou d'intérêt?

Si l'on choisit l'entretien face-à-face comme principale méthode d'investigation, l'expérience montre qu'un entretien d'une heure permet généralement d'analyser deux interactions, quatre au maximum. Plusieurs options sont possibles à ce stade:

- attribuer aux experts des interactions de manière aléatoire;
- attribuer aux experts des interactions correspondant à leurs domaines d'expertise ou d'intérêt;
- attribuer aux experts une seule interaction et les laisser choisir la deuxième;
- laisser les experts choisir les deux interactions.

L'inconvénient de laisser les experts choisir librement les interactions scénarios/stratégies est que certaines de ces interactions risquent d'être négligées, et d'autres abondamment étudiées. Toutefois, cela donne une indication de la manière dont les interactions sont perçues par les experts.

Les entretiens d'experts explorant les interactions scénarios/stratégies exigent une planification attentive.

On ne peut fixer avec certitude le nombre minimum d'opinions à recueillir pour chaque interaction. Il dépend des caractéristiques que l'on veut explorer. Un nombre de cinq ou six opinions suffit généralement à déceler les zones d'accord ou de désaccord et à rendre compte de la diversité des points de vue sur l'interaction considérée. Cela étant, dans l'une de nos études pilotes nous

n'avons interrogé que deux experts par interaction et les commentaires produits ont été suffisamment éclairants.

Il est conseillé de faire le point avec les experts, afin qu'ils consacrent éventuellement la dernière période du processus de consultation aux interactions les moins prisées.

9.3. La collecte et l'enregistrement des données

La collecte des données peut se faire de diverses manières, chacune présentant des avantages et des inconvénients:

- les questionnaires sont un moyen facile et peu onéreux de recueillir des données simples; souvent les réponses n'offrent guère matière à réflexion et le taux de réponse est médiocre;
- les questionnaires et les discussions électroniques conviennent à la plupart des gens, donnent lieu à un bon retour d'informations, sont peu coûteux et favorisent les échanges;
- les groupes de discussion favorisent la réflexion à plusieurs, mais l'individualité de la pensée y est estompée et les discussions risquent d'être dominées par de fortes personnalités;
- les entretiens téléphoniques favorisent les discussions circonstanciées à un moindre coût;
- les entretiens présentiels permettent d'approfondir les détails et les opinions de chacun; leur organisation coûte cher et prend beaucoup de temps.

9.4. Concevoir l'instrument

Quelle que soit la méthode choisie pour collecter les données, l'objet de l'investigation doit être clairement défini. L'enquête aura notamment pour but de:

- clarifier le but du projet;
- préciser des points de procédure, tels que le temps requis/disponible, la confidentialité, la publication des résultats, etc.;
- préciser le domaine d'expertise, ainsi que le rôle de l'expert;
- obtenir de chaque participant une appréciation générale des scénarios;
- obtenir une appréciation générale des stratégies choisies;
- analyser l'interaction entre scénarios et stratégies;
- obtenir un retour d'information sur le processus d'élaboration des scénarios.

L'étape d'analyse sera grandement facilitée si les opinions recueillies sont présentées sous une forme qui mette en lumière les points de comparaison et de corrélation entre les différentes opinions exprimées. Une présentation reprenant la chronologie des enregistrements est une possibilité parmi d'autres pour faciliter l'analyse des corrélations.

Une autre possibilité consiste à mettre en place un système de codes permettant de relier l'opinion d'un expert sur un scénario particulier, à une stratégie et à une interaction particulières. Par exemple, si un dirigeant syndical estime que la reconnaissance de l'apprentissage non formel constitue un facteur clé de l'employabilité des individus dans un scénario de libéralisation des marchés, le code attribué à ce dirigeant syndical (expert SP6) serait associé à celui de la stratégie de reconnaissance des apprentissages non formels (stratégie C), ainsi qu'à celui du scénario 1 (prépondérance du modèle de marché). Cette corrélation porte donc le code SP6.C.1. Il devient alors facile d'analyser toutes les occurrences d'une stratégie, d'un scénario, ou d'un type d'experts dans la base de donnée.

9.5. Étapes successives de révision

Il est recommandé de marquer une pause pendant le processus de collecte de données, dès qu'un nombre suffisant d'opinions a été recueilli, afin que la cellule de scénarisation puisse faire le point. La nécessité peut se présenter d'apporter quelques corrections mineures aux principaux outils de l'enquête (les scénarios et les stratégies), afin d'optimiser l'ensemble du processus.

Il est également utile de s'assurer que le processus de collecte de données se déroule correctement:

- les entretiens sont-ils terminés à temps?
- les questions sont-elles suffisamment claires?
- y a-t-il des points qui nécessitent de plus amples explications?
- le système de codes est-il facile à manier?
- le planning doit-il être corrigé?

9.6. Analyse

Une fois réunies toutes les données, on peut rechercher les motifs sous-jacents dans les réactions à une interaction particulière. Les résultats seront provisoirement classés sous trois rubriques: stratégies, scénarios et catégories d'experts.

Chaque stratégie sera caractérisée par un certain nombre de traits distinctifs qui seront évalués en fonction des scénarios.

	in	Scénario A	Scénario B
Objectif			
Résultat attendu			
Effets indésirables/négatifs			
Moteurs clés			
Relations avec d'autres stratégies			
Mise en œuvre			
Parties prenantes			
Réglementation			
DRH			
Financement, etc.			

	in	Scénario C	Scénario D
Objectif			
Résultat attendu			
Effets indésirables/négatifs			
Moteurs clés			
Relations avec d'autres stratégies			
Mise en œuvre			
Parties prenantes			
Réglementation			
DRH			
Financement, etc.			

La première rubrique concerne la stratégie. Pour chaque stratégie, il faut rassembler les données et les regrouper sous des titres résumant chaque question pertinente pour le planning, par exemple:

- quels sont les objectifs de cette stratégie?
- que se passera-t-il si elle est mise en œuvre?

- qui peut faire en sorte qu'elle soit appliquée?
- quelles incitations financières ou réglementaires faut-il prévoir?
- quelles autres stratégies peuvent être utiles?

Le processus d'évaluation des stratégies met en lumière leur impact potentiel et les risques associés. Les données et les résultats produits sont présentés aux parties intéressées et aux décideurs.

La deuxième rubrique concerne le scénario. Pour chaque scénario, il faut passer en revue les mêmes points principaux que pour les stratégies. Il est également utile de tenter d'en évaluer la solidité en procédant à des jugements quantitatifs (par exemple, sur une échelle de 3 à 4 points). La valeur de solidité ainsi obtenue pourra servir à regrouper les stratégies (voir section 8).

La troisième rubrique concerne le groupe ou catégorie d'experts et le domaine d'expertise. À partir d'un nombre suffisant d'entretiens, le degré de corrélation entre le soutien apporté à une interaction particulière et une catégorie d'experts peut être établi (voir le tableau ci-dessus).

9.7. Les résultats

Le processus d'évaluation des stratégies fournit de nouvelles indications sur les forces motrices, les acteurs clés et les instruments requis pour assurer des stratégies efficaces et, par conséquent, il vise à perfectionner chaque stratégie. Le processus peut aussi révéler les risques et montrer en quoi certains effets collatéraux de la mise en œuvre d'une stratégie peuvent s'avérer néfastes. Nous recommandons d'utiliser la maquette présentée à la page précédente.

Les stratégies particulières peuvent être assemblées pour former un groupe plus robuste de stratégies. La décision de regrouper les stratégies doit procéder de l'examen des données et non d'une démarche préalable destinée à lisser les données pour en faciliter le classement.

Les informations doivent être réunies avec soin et présentées aux parties intéressées de manière à les éclairer sur les dynamiques à l'œuvre dans la démarche stratégique, tout en maintenant la rigueur systématique qui a caractérisé leur collecte. Si l'on parvient à cet équilibre, le résultat aura un effet stimulant pour le dialogue entre les principales parties prenantes, ce qui forme l'essence même de la planification stratégique à long terme.

Section 10 Le traitement des résultats

10.1. L'assortiment stratégique

Le meilleur processus de planification stratégique est probablement celui qui associe différentes méthodes et échelles temporelles pour les projeter dans le futur. Dans cet «assortiment», les scénarios jouent un rôle singulier:

- ils traitent du long terme plutôt que du court terme;
- ils font participer tous les acteurs clés;
- ils créent un langage applicable à l'analyse de différentes options stratégiques.

La principale cause d'échec connue de la planification de scénarios est l'absence d'intégration des scénarios dans les processus et la culture de l'organisation.

Une fois synthétisée l'interaction d'un scénario et d'une stratégie, les points suivants doivent être précisés:

- les relations entre l'interaction et les informations obtenues par d'autres moyens;
- l'influence que l'interaction peut avoir sur les habitudes et la pratique de l'organisation en matière de planification stratégique;
- les transformations que l'interaction risque d'introduire dans le processus de gestion de la planification stratégique;
- la nécessité éventuellement révélée par l'interaction d'engager d'autres collectifs dans la planification;
- les transformations que l'interaction rend nécessaires aux niveaux local, régional, national ou international.

Ces considérations sont primordiales pour que la planification des scénarios s'intègre dans l'assortiment stratégique. Nous examinerons maintenant certains aspects spécifiques des scénarios dans cet assortiment. Ces considérations concernent les pièges à éviter ainsi que les possibilités à ne pas négliger.

10.2. Partager la propriété du processus

La principale cause d'échec connue de la planification de scénarios est l'absence d'intégration des scénarios dans les processus et la culture de l'organisation. Le travail sur les scénarios peut parfois susciter un intérêt tout à fait sincère, sans pour autant traduire une réelle volonté d'intégrer la méthode dans le processus normal de décision stratégique.

C'est pourquoi deux types d'engagements devraient être pris avant de commencer le projet. D'une part, la direction devrait montrer sa volonté de transformer le processus de planification stratégique en libérant des ressources destinées à la planification des scénarios. Cet engagement va au-delà d'un simple examen des résultats du processus de planification des

La méthodologie des scénarios vise essentiellement à favoriser un dialogue stratégique entre les gestionnaires et les parties prenantes.

scénarios. D'autre part, un engagement en matière de développement du personnel devrait être pris dans l'organisation, afin que les employés comprennent les informations générées lors de l'analyse des scénarios et puissent les utiliser dans les discussions sur les futures orientations politiques. Sans ces deux types d'engagements, le processus d'élaboration de scénarios ne sera rien de

plus qu'une expérience intéressante mais sans suite.

Une fois que l'on s'est engagé à appliquer la méthode des scénarios, il convient de réfléchir aux moyens de valoriser en même temps les autres procédures de planification. Les moyens de développer le processus dépendront de la structure et de l'activité de l'organisation. Les questions suivantes intéresseront néanmoins toutes les organisations:

- comment initier le personnel à la méthode des scénarios?
- quels sont les meneurs potentiels parmi les membres du personnel, pour cet aspect de la planification?
- quels délais fixer pour le processus?
- quel est le meilleur procédé de diffusion?
- comment savoir à quel moment se déroulent des dialogues stratégiques?

La méthodologie des scénarios vise essentiellement à favoriser un dialogue stratégique entre les gestionnaires et les parties prenantes. Deux conditions préalables sont nécessaires. La première est de créer un langage commun entre les principaux intervenants; c'est ce que font les scénarios. La deuxième condition est d'offrir aux gestionnaires et aux parties prenantes «quelque chose à se mettre sous la dent» lorsqu'ils analysent le déroulement d'une stratégie dans un scénario donné. La base de données réunissant les différentes opinions d'experts nourriront les discussions sur des questions telles que:

- quel est le sens de poursuivre telle stratégie dans telle situation?
- quel sera le résultat obtenu?
- qu'est-ce qui risque de ne pas fonctionner?
- qui sera pour? Qui sera contre?
- qui appliquera cette stratégie pour en faire une réalité?
- quelles autres conditions sont requises pour que la stratégie fonctionne?

La plupart des organisations prévoient un séminaire ou une conférence pour discuter les résultats de l'interface scénario/stratégie. Dans ce cas, il faut veiller à ce que le programme retenu favorise le dialogue stratégique lors du séminaire. L'un des moyens d'y parvenir est de former des groupes de travail ou des ateliers consacrés à des questions concrètes.

10.3. Se rappeler de la méthode

Certaines personnes sont sceptiques quant à la fiabilité des données fournies par la planification de scénarios. La méthodologie de diffusion de cette information a donc au moins autant d'importance que le contenu du message qu'elle véhicule.

Les participants doivent être conscients de certains risques liés à la conception et à la mise en œuvre des scénarios et des stratégies, dus notamment au caractère créatif de la planification de scénarios. Il est donc essentiel que tous les participants aient une notion claire des données et des techniques utilisées ainsi que de l'objectif visé, et sachent utiliser cet outil en même temps que d'autres instruments de planification.

Les gestionnaires et d'autres acteurs trouvent souvent que la partie la plus difficile de la planification de scénarios consiste à laisser de côté le futur «officiel». Les scénarios impliquent une recherche sur des questions du type «et si cela arrivait?».

10.4. Être créatif: la difficulté de se détacher de l'ici et du maintenant

L'impératif essentiel, mais aussi le plus ardu, de la planification de scénarios consiste à renoncer à la version officielle du futur. Les gestionnaires n'y sont pas préparés. Leur vision se limite souvent au suivi des tâches dont ils ont la supervision directe. Le problème est souvent l'absence d'une réflexion libre. La légitimation des idées et des politiques bien établies est parfois démesurée. Même lorsque les scénarios sont déjà construits, la tendance est souvent d'en *valider* les conclusions en recourant aux données factuelles.

L'un des problèmes liés à la construction de scénarios est la tentation chez beaucoup d'utilisateurs de «noter» ou de valoriser les scénarios. Ceux-ci seront ainsi jugés bons ou mauvais, désirables ou indésirables. Notre trousse d'outils a mis en avant l'importance de la plausibilité et de la cohérence interne. Les scénarios décrivent un déroulement possible, et non le déroulement voulu par les acteurs.

Une deuxième tentation très fréquente et répandue, liée au désir de valoriser les scénarios, consiste à vouloir déterminer la probabilité que les scénarios se concrétisent. Or, le but n'est

pas tant qu'un scénario «devine» ce qui va se passer mais que les forces à l'œuvre dans un système, leurs interrelations et les points critiques d'incertitude deviennent visibles à travers une série des scénarios. Les participants ont tendance à se concentrer sur le scénario «prévisible» dans la mesure où il traduit la rationalité dominante. De même, le scénario ayant pour eux le plus de probabilités de se produire est souvent le scénario moyen entre deux extrêmes, ce qui peut être combattu en proposant un nombre pair de scénarios.

10.5. Conclusion

Les processus de scénarios décrits dans cette trousse d'outils auront un impact d'autant plus fort que la question de leur diffusion aura été envisagée d'emblée et sérieusement. Cette démarche a des conséquences en termes de développement professionnel des participants, pour les préparer à cette tâche et, le cas échéant, les former.

Section 11 L'analyse finale

De nombreux lecteurs se poseront certainement la question cruciale de savoir si la méthodologie des scénarios valorise la planification stratégique dans le domaine de l'éducation, de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie.

Certes, les méthodes basées sur les scénarios sont puissantes, mais ce potentiel s'affaiblit considérablement dans certaines situations particulières. Dans cette section, nous examinerons les points forts de la méthodologie, mais également les faiblesses qui en compromettent l'efficacité.

11.1. La méthode des scénarios contribue-t-elle à analyser et à planifier le futur?

Appliquée à des systèmes éducatifs complexes, allant des systèmes de service public aux institutions individuelles et caractérisés par le nombre de variables en jeu et la diversité de leur interaction, la méthode ouvre la voie au dialogue stratégique. Combinée avec d'autres méthodes de planification stratégique, notamment les méthodes de prédiction basées sur l'analyse des tendances, elle peut améliorer la planification à long terme. Pour gagner en persuasion et en efficacité, la méthode doit reposer sur une bonne base documentaire et d'expertise, moyennant une recherche documentaire approfondie et la consultation d'un panel d'experts choisis aussi bien dans le domaine d'étude que dans d'autres domaines.

11.2. Rendre pertinentes les informations des scénarios

La suite donnée par les gestionnaires et les décideurs politiques aux résultats des exercices de scénarios pose souvent un problème. En effet, le pas décisif entre la construction des scénarios et le développement de stratégies d'une part, et l'intégration de ce processus dans les processus concrets de planification stratégique, d'autre part, s'avère difficile à franchir. Il n'y a pas de solution simple. L'expérience montre que la volonté des gestionnaires de s'engager sans réserves dans la méthode se heurte à l'ampleur des efforts et du temps qu'il leur faudrait mobiliser. Certains auteurs (Mintzberg et al., 1998) y voient le principal obstacle à une valorisation réussie de la planification de scénarios. Dès les premières applications de cette méthode, les chercheurs ont observé qu'il est plus facile de construire les scénarios que de transformer la vision que les gestionnaires se font du futur (Wack, 1984). En dépit de ces difficultés, la méthode des scénarios est considérée comme un outil formateur pour les équipes de gestion, dans la mesure où elle renforce la cohérence de leur réflexion sur le futur et améliore les capacités de planification de l'organisation.

La plupart des organisations ne voient pas la nécessité d'anticiper sur une période allant au-delà des cinq années à venir, ce qui ferme les pratiques organisationnelles à la discussion de

démarches à long terme. Avant de commencer à construire des scénarios et de tester les stratégies, il convient de réfléchir à la manière de présenter la méthode (sans occulter ses limites) à ceux qui participeront au travail, afin de les impliquer dans la construction et l'élaboration des scénarios. Plusieurs projets (*Office of Science and Technology*, 2001; Ringland, 2002b) témoignent de la difficulté de mobiliser les participants dans la méthodologie.

11.3. La méthode facilite-t-elle la consultation d'experts?

La méthode est particulièrement efficace à cet égard. Les incertitudes liées à l'avenir semblent pousser les individus à s'exprimer. Le fait de se poser la question du futur donne à chacun la sensation d'échapper à la ligne institutionnelle ou «partisane» concernant des problèmes particuliers. Cette méthode mobilise l'intérêt de personnes dont les opinions divergent, ou qui travaillent sur des aspects opérationnels différents d'une organisation complexe ou d'un réseau.

11.4. La méthode entraînera-t-elle un dialogue stratégique?

L'élaboration de scénarios semble canaliser l'imagination de bien des gens, suscitant des discussions de qualité sur la solidité d'une stratégie dans un scénario particulier ou sur les inconvénients d'une démarche particulière. Il est indubitable que la méthode crée un langage permettant de penser le futur et d'en parler. Ce processus est sans doute l'un des résultats les plus pertinents de l'application de la méthode des scénarios. Les discussions sur la dynamique propre d'une stratégie donnée dans différents scénarios sont un moyen parmi les plus fructueux pour développer le dialogue stratégique. En revanche, d'éventuelles incohérences dans la structure narrative d'un scénario peuvent ruiner les discussions et les détourner de leur objectif premier. De même, la présence d'éléments stratégiques dans le fil narratif des scénarios risque d'enrayer les discussions.

11.5. Quelles ressources engager?

Pour une organisation ou un système de grande taille, la décision de lancer un processus de scénarios intégral est une lourde responsabilité. Plusieurs types d'ajustements sont possibles pour s'adapter aux contraintes budgétaires, humaines ou de temps. Par exemple, la recherche documentaire peut être simplifiée, ou le nombre d'experts réduit. Il existe toutefois une manière d'adapter la méthode qui s'avère utile dans certaines circonstances. Il s'agit de commencer par un exercice de mini-scénarios se limitant à recueillir les informations *in situ* et à interroger les membres de l'organisation sur les changements futurs du contexte où ils opèrent. Les scénarios ainsi produits donnent lieu à un langage commun sur l'avenir qui peut aider les personnes intéressées à envisager des démarches à long terme pour développer

l'organisation. Cette version minimale ne comporte pas de phase de développement de stratégies aux fins d'évaluation ni d'analyse des stratégies dans différents contextes. Dans une version plus élaborée, des stratégies sont élaborées lors d'entretiens et elles sont présentées en même temps que les scénarios pour examen. Dans cette version moyenne de la planification de scénarios, on ne demande pas aux experts qu'ils examinent les interactions entre les stratégies et les scénarios.

L'échelle de l'exercice des scénarios n'est pas nécessairement déterminée par la taille de l'organisation. Néanmoins, il va de soi que l'élaboration de scénarios et de stratégies sur une grande échelle au niveau européen requiert des ressources suffisantes.

11.6. Compléter d'autres méthodes

Il est essentiel de considérer la méthode comme un instrument parmi d'autres permettant de développer des stratégies. Plusieurs projets ont indiqué que ce processus nécessite d'être mené avec rigueur. Combinée à d'autres outils de planification stratégique tels que la prévision basée sur les tendances, l'étalonnage comparatif des performances et l'analyse Delphi, la méthode des scénarios optimise la planification à long terme.

11.7. Pour conclure

La méthodologie de construction de scénarios trouve maintes applications dans de nombreuses configurations liées à l'éducation et à la FEP, caractérisées par leur complexité et un fort niveau d'incertitude. Combinée avec d'autres outils, la méthode améliore considérablement la planification stratégique. Elle est relativement facile à appliquer lorsque l'on sait éviter les principaux pièges. La méthode nécessite un engagement actif de la part des acteurs concernés, ainsi qu'un accompagnement des utilisateurs pour les initier à sa logique et à son fonctionnement. Elle permet d'abandonner les réflexes d'une vision à court terme, ainsi que les réactions ou mesures *ad hoc* qui réclament d'incessants réajustements et corrections. La recherche d'une durabilité à moyen et à long terme s'en trouve facilitée.

La méthode a pour principal résultat de sensibiliser les acteurs à la diversité des futurs plausibles. Cette prise de conscience est propice au dialogue stratégique entre les acteurs et les différents groupes d'intérêt. Il s'agit donc d'un résultat pratique, grâce auquel les options stratégiques applicables à différents futurs possibles sont librement discutées pour améliorer la planification stratégique.

Références

Berkhout, F.; Hertin, J. *Foresight Futures 2001*. SPRU for the Office of Science and Technology. Londres: Department of Trade and Industry, 2001.

Bertrand, Gilles et al: Europe 2010: cinq scénarios. *Futurible*, Paris, 1999, n° 246, p. 5-24.

Buchan, D.; Roberts, A. Energy study sees break-up of global trends. *Financial Times*, Londres, 21 janvier 2002,.

CERI. Analyse des politiques d'éducation. Paris: OCDE, 2001.

Coles, M.; Leney, T. *QCA Scénarios for the school curriculum and assessment in 2011*. Londres: Qualifications and Curriculum Authority (QCA), 2002.

Daley, R. The World in 2001. In: *The Economist*. Londres: The Economist Publications, 2000.

Heidegger, G.; Rauner, F. Reformbedarf in der beruflichen Bildung. Gutachten im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, 1997.

Heidegger, G. et al. *Berufsbilder 2000*. Opladen: Westdeutscher Verlag., 1991

Hindle, T. *The Economist: Pocket Strategy*. Londres: The Economist/Profile Books, 2001.

Leney, T.; Coles, M. *Scénarios and Strategies for training in the UK*. Londres: Qualifications and Curriculum Authority (QCA), 2001.

Leney T.; Green L.; Cooper C. *Transport Scénarios*. Londres: Qualifications and Curriculum Authority (QCA)/Transport Skills Alliance, 2002.

Leney, T.; Mackinnon, I. *Scénarios for three transport Industries*. Londres: Qualifications and Curriculum Authority (QCA), 2002.

Ministère de l'Éducation de la Fédération de Russie; Union européenne. *White Book: The Development of Education in the Russian Federation*. Moscou: ministère de l'Éducation de la Fédération de Russie, 2000.

Ministère de l'Éducation de Nouvelle-Zélande. *Scénarios for the New Zealand Curriculum in 2020*. Wellington, Nouvelle-Zélande. Disponible sur Internet: <http://www.tki.org.nz/e/tki/>

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. *Strategy Safari*. Harlow: Pearson Education, 1998.

OCDE. *Quel avenir pour nos écoles?* Paris: OCDE, 2001.

OECD. Education Policy Analysis 2001. Education and Skills. Paris: OECD, 2001.

Office of Science and Technology. *Foresight Futures 2001, Revised Scénarios and User Guidance*. Science and Technology Policy Research. Londres: Department of Trade and Industry, 2001.

Porter, M. *Competitive Advantage*. New York: Simon and Schuster, 1985.

Ringland, G. *Scénarios in Business*. Chichester: John Wiley and Sons, 2002a.

Ringland, G. *Scénarios in public policy*. Chichester: John Wiley and Sons, 2002b.

Schoemaker, P. Scénario Planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 1995.

Schwarz, P. *The Art of the Long View*. Londres: Doubleday, 1996.

Sellin, B. Scénarios et stratégies pour la formation professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie en Europe. Thessalonique: CEDEFOP, 2002.

Shell. People and Connections, Global Scénarios to 2020. Londres: [manque éditeur], 2000.

Nations Unies, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs at the United Nations Secretariat. *World Population Projections to 2050*. New York: Nations Unies, 1998.

Université du Michigan. *Vision 2010*. Disponible sur Internet: <http://www.si.umich.edu/V2010/home.html>, 2000.

Van der Heijden, K. *Scénarios: the Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley, 1996.

Van Weiringen, F; Sellin, B.; Schmidt, G. *Uncertainties in Education: handle with care*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum, 2001.

Wack, P. *Learning to design planning scenarios – the experience of Royal Dutch Shell*. Document de travail. Harvard: Harvard Graduate School of Business Administration, 1984.

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle)

Trousse d'outils pour la construction de scénarios

Tom Leney

Mike Coles

Philipp Grollman

Raivo Vilu

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2004 – VI, 88 p. – 21 x 29,7 cm

(Cedefop Dossier series; 10 – ISSN 1608-9901)

ISBN 92-896-0302-X

N° cat.: TI-60-04-668-FR-C

Gratuit – 6009 FR –

Trousse d'outils pour la construction de scénarios



Centre européen pour le
développement de la formation professionnelle

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
Adresse postale: PO Box 22427, GR-551 02 Thessaloniki
Tél. (30) 23 10 49 01 11, Fax (30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.eu.int
Page d'accueil: www.cedefop.eu.int
Site web interactif: www.trainingvillage.gr

Gratuit – Disponible sur demande adressée au Cedefop

6009 FR



Office des publications
Publications.eu.int

