

Manuel

# MÉTHODES DE DÉTECTION PRÉCOCE ET D'ANTICIPATION



## IMPRESSUM

### **Éditeur**

Service de renseignement de la Confédération  
Papiermühlestrasse 20, 3003 Berne

### **Rédaction et conception**

Service de renseignement de la Confédération

### **Copyright**

Service de renseignement de la Confédération SRC, 2023

2ème édition, juin 2023

Imprimé sur du papier écologique 100% recyclé

*Image de la page de titre :*  
*Source 1*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
PETIT LEXIQUE DE LA DÉTECTION PRÉCOCE	2
LA DÉTECTION PRÉCOCE ET L'ANTICIPATION	3
LE PROCESSUS PROSPECTIF ET SES MÉTHODES	9
COMMENT UTILISER CE MANUEL ?	11
PANORAMA DES MÉTHODES	12
BONNES PRATIQUES DE MODÉRATION	14
<b>FORMULER UNE QUESTION ET COLLECTER DES INFORMATIONS</b>	<b>19</b>
BRAINSTORMING STRUCTURÉ	21
EXAMEN DES PRÉSUMPTIONS	27
VEILLE PROSPECTIVE	35
SEPT QUESTIONS	43
<b>REPÉRER LES SIGNAUX DU CHANGEMENT</b>	<b>51</b>
DRIVER MAPPING	52
ANALYSE DE TENDANCE	60
<b>ÉVALUER LES IMPACTS DU CHANGEMENT</b>	<b>67</b>
FUTURES WHEEL	68
MATRICE D'IMPACTS CROISÉS	77
ANALYSE RED HAT / RED TEAM	84
<b>DÉCRIRE LES FUTURS</b>	<b>91</b>
TECHNIQUE DES SCÉNARIOS	92
ANALYSE DES HYPOTHÈSES CONCURRENTES (AHC)	97
AXES D'INCERTITUDE	106
ARCHÉTYPES	117
ANALYSE RÉTROSPECTIVE NORMATIVE	128
<b>GÉRER LE CHANGEMENT</b>	<b>139</b>
INDICATEURS	140
FEUILLE DE ROUTE	148
ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	156
ANALYSE SWOT	163
<b>ANNEXES</b>	<b>171</b>
GLOSSAIRE BILINGUE	172
INDEX	180
TABLE DES MODÈLES	182
TABLE DES FIGURES	183
TABLE DES EXEMPLES	184
MANUELS	185
BIBLIOGRAPHIE	186
SOURCES (IMAGES, PHOTOS, GRAPHIQUES ET TABLEAUX)	189

## PRÉFACE DU DIRECTEUR



Chère lectrice, cher lecteur,

Rien n'est aussi constant que le changement. Néanmoins, l'environnement sécuritaire de la Suisse est devenu beaucoup plus volatile. Nous sommes non seulement confrontés à des évolutions décisives et à des crises simultanées ou successives, mais nous devons également gérer leur dynamique et leur interdépendance croissante. Cela implique également un raccourcissement des délais d'alerte. L'apparition de la pandémie de COVID-19 en Chine, la prise de pouvoir des talibans en Afghanistan ou la guerre d'agression russe contre l'Ukraine nous ont en outre démontré comment des événements et des évolutions apparemment lointains peuvent avoir des répercussions directes sur nous tous. Et rien n'indique que cette tendance s'atténuera à l'avenir, bien au contraire : elle devrait même s'accroître.

Face à ces évolutions et crises marquantes, le Conseil fédéral a fixé, dans le Rapport sur la politique de sécurité 2021, le renforcement de la détection précoce comme premier objectif de la politique de sécurité de la Suisse. Une détection précoce efficace permet aux dirigeants politiques de conserver, voire d'élargir, leur marge de manœuvre malgré l'évolution toujours plus rapide des crises. En plus de se prémunir contre les menaces, regarder vers l'avenir permet également d'identifier et d'exploiter des opportunités en matière de politique de sécurité.

Le présent manuel de méthodes du Service de renseignement de la Confédération vous fournit des outils concrets pour tester vos propres présomptions et trouver une meilleure façon de gérer les incertitudes liées au futur - comme le font les collaboratrices et collaborateurs du Service de renseignement dans leur travail quotidien. Puissiez-vous vous aussi, chère lectrice, cher lecteur, profiter des méthodes présentées et aiguïser votre regard sur l'avenir.

Je vous souhaite une lecture stimulante et instructive !

Christian Dussey  
Directeur du Service de renseignement de la Confédération

# INTRODUCTION

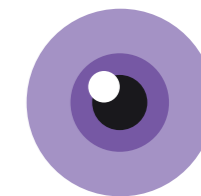


Le manuel de méthodes de détection précoce et d'anticipation du SRC est à la disposition de toutes les collaboratrices et de tous les collaborateurs du SRC ainsi qu'à toutes les personnes intéressées. Chacune et chacun peut y trouver des outils lui permettant d'améliorer sa capacité à se projeter dans l'avenir et sa prise de décision, ce quelle que soit la fonction occupée ou le domaine auquel il ou elle est rattachée.

Le manuel vise à renforcer les compétences du service en la matière en introduisant une palette de méthodes prospectives. Le manuel a une orientation pratique. Il n'explique donc pas les bases théoriques de la détection précoce, mais donne des instruments concrets aux lectrices et lecteurs pour renforcer et étendre leurs compétences méthodologiques. Le manuel présente une sélection de méthodes.

Ce manuel sert de document de référence pour la formation continue en méthodes de détection précoce et d'anticipation.

Le chapitre introductif présente les concepts indispensables à la compréhension des diverses méthodes, offre un panorama de toutes les méthodes abordées dans le manuel, donne des indications pratiques sur l'utilisation du manuel et présente finalement une série de bonnes pratiques pour la modération d'atelier, car les méthodes de détection précoce et d'anticipation sont souvent plus efficaces lorsqu'elles sont utilisées en groupe.



**Biais cognitifs** : tendance, qui est généralement inconsciente, à percevoir, traiter, mémoriser et/ou juger des informations de manière systématiquement erronée.

**Discontinuité** : facteur d'influence. Force ou événement provoquant un changement significatif de la nature ou de la direction d'une tendance. Une discontinuité peut freiner, renverser, voire arrêter une tendance (rupture).

**Facteur d'influence** : facteur influençant directement une tendance. Il peut s'agir de moteurs de changement ou de discontinuités.

**Horizon temporel** : l'horizon temporel est un moment clairement défini dans le futur, auquel se rapporte un exercice prospectif ou une prévision. Il est défini en fonction de la question centrale et du gain de connaissances attendu.

**Indicateur** : élément ou événement observable, mesurable et/ou vérifiable qui sert de signal pour un changement ou un scénario.

**Moteur de changement** : facteur d'influence. Force ou événement provoquant un changement qui affecte ou façonne l'avenir. Un moteur peut renforcer, accélérer ou amplifier une tendance.

**Présomption** : proposition considérée comme étant vraie, mais qui n'est pas prouvée. Une présomption n'est pas fondée exclusivement sur des faits mais également sur des opinions, des suppositions et des hypothèses. Elle comble une lacune de connaissances.

**Prévision** : déclaration claire sur la probabilité qu'un événement se produise à un moment donné.

**Prospective** : capacité d'imaginer, de décrire et de classer des développements futurs possibles ou importants. Elle sert à montrer l'ensemble du champ des possibles.

**Raisonnement** : argumentation fondée sur des faits et des présomptions qui sont logiquement liés les uns aux autres pour aboutir à une conclusion.

**Scénario** : image d'un futur possible, projetée à un moment précis dans le temps.

**Signal faible** : indication précoce, isolée et équivoque, qui peut être annonciatrice d'un événement, d'un phénomène ou d'une tendance émergente.

**Tendance** : évolution durable d'un phénomène dans une direction identifiable. Les tendances peuvent être continues ou dynamiques. Souvent, elles n'évoluent pas de manière linéaire, mais plutôt, par exemple, exponentielle.

**Wildcard** : événement dont la probabilité d'occurrence est très faible mais qui aurait des répercussions majeures (sur la politique de sécurité).

### LA DÉTECTION PRÉCOCE ET L'ANTICIPATION AU SRC

Le rythme des changements liés à la politique de sécurité s'est accéléré ces dernières années et la situation est devenue plus volatile et complexe. L'interconnexion entre les acteurs et entre divers phénomènes, tout comme l'imbrication des menaces, se sont accrues dans le contexte de la mondialisation. Des crises et des conflits lointains peuvent rapidement avoir des répercussions directes sur la Suisse et ses intérêts. De ce fait, il est d'autant plus important que la détection précoce et l'appréciation des menaces et de leurs conséquences soient efficaces, de sorte que les évolutions importantes puissent être anticipées à temps et que des mesures appropriées puissent être prises<sup>2</sup>.

La détection précoce et l'anticipation sont comprises par le SRC comme étant les capacités à détecter les développements pertinents en temps voulu, à les interpréter et à les prendre en compte dans sa propre planification. Les conclusions qui en découlent permettent d'améliorer la gestion des tâches ainsi que le suivi de la situation. Les capacités de détection précoce et d'anticipation permettent au service, à ses partenaires et à sa clientèle d'être tournés vers l'avenir et d'agir suffisamment tôt au lieu de simplement réagir aux événements.

Au vu de la diversité des méthodes disponibles, ce manuel présente une sélection de méthodes couramment utilisées pour la détection précoce et l'anticipation.

Pour réaliser ce manuel, les principaux manuels de prospective existants, librement accessibles, ont été consultés<sup>3</sup>. Toutes les méthodes abordées dans ces manuels ont été répertoriées. A partir d'une liste d'une cinquantaine de méthodes, une priorisation a été réalisée en fonction de l'importance de ces méthodes dans le domaine prospectif ainsi que de leur pertinence pour le service.

Une méthode est jugée importante lorsqu'elle est largement utilisée par les professionnels de la prospective, lorsqu'elle permet de réaliser un étape clé du processus prospectif, lorsqu'elle offre une aide à la réflexion sur l'avenir ou lorsqu'elle offre une alternative à une méthode largement utilisée.

Une méthode est jugée pertinente lorsqu'elle permet d'éviter et de surmonter des biais cognitifs, lorsqu'elle rend les raisonnements plus transparents, lorsqu'elle offre de nouvelles pistes d'exploration ou lorsque l'apport pour le travail analytique du service est capital.

<sup>2</sup> Voir « *La politique de sécurité de la Suisse, rapport du Conseil fédéral du 24.11.2021, page 30* ».

<sup>3</sup> Pour les références précises, veuillez consulter les « *Manuels* », page 185.

<sup>1</sup> Voir « *Glossaire Bilingue* », page 172.

## COMMENT FONCTIONNENT LA DÉTECTION PRÉCOCE ET L'ANTICIPATION ?

La détection précoce et l'anticipation sont étroitement liées. La détection précoce s'intéresse à la détection et à la compréhension d'une menace pouvant être nouvelle ou résulter d'un changement de la situation. Dans ce cadre, le SRC suit l'évolution de la politique de sécurité et identifie des menaces pertinentes.

L'anticipation vient à la suite de la détection précoce. Elle doit permettre d'influencer le développement de la situation. L'action est donc centrale. Il s'agit de devenir acteur du changement en planifiant et en prenant des mesures aujourd'hui pour se préparer au changement à venir demain. Dans le cadre de l'anticipation, le SRC utilise les informations issues de la détection précoce. Il les contextualise, évalue les options d'action à disposition, choisit une approche et planifie en conséquence.

La prévention est la dernière étape du cycle. Dans ce cadre, des stratégies ou des mesures concrètes sont mises en œuvre pour empêcher qu'une menace ne se concrétise. La détection précoce et l'anticipation sont des conditions préalables nécessaires à une prévention réussie.

Le spectre analytique comprend plusieurs niveaux et va, selon la problématique, de l'explication d'un fait à des assertions quant à l'évolution future de la situation. Dans le domaine de la détection précoce et de l'anticipation, on se trouve au niveau de l'analyse estimative (Que se passe-t-il maintenant ?).

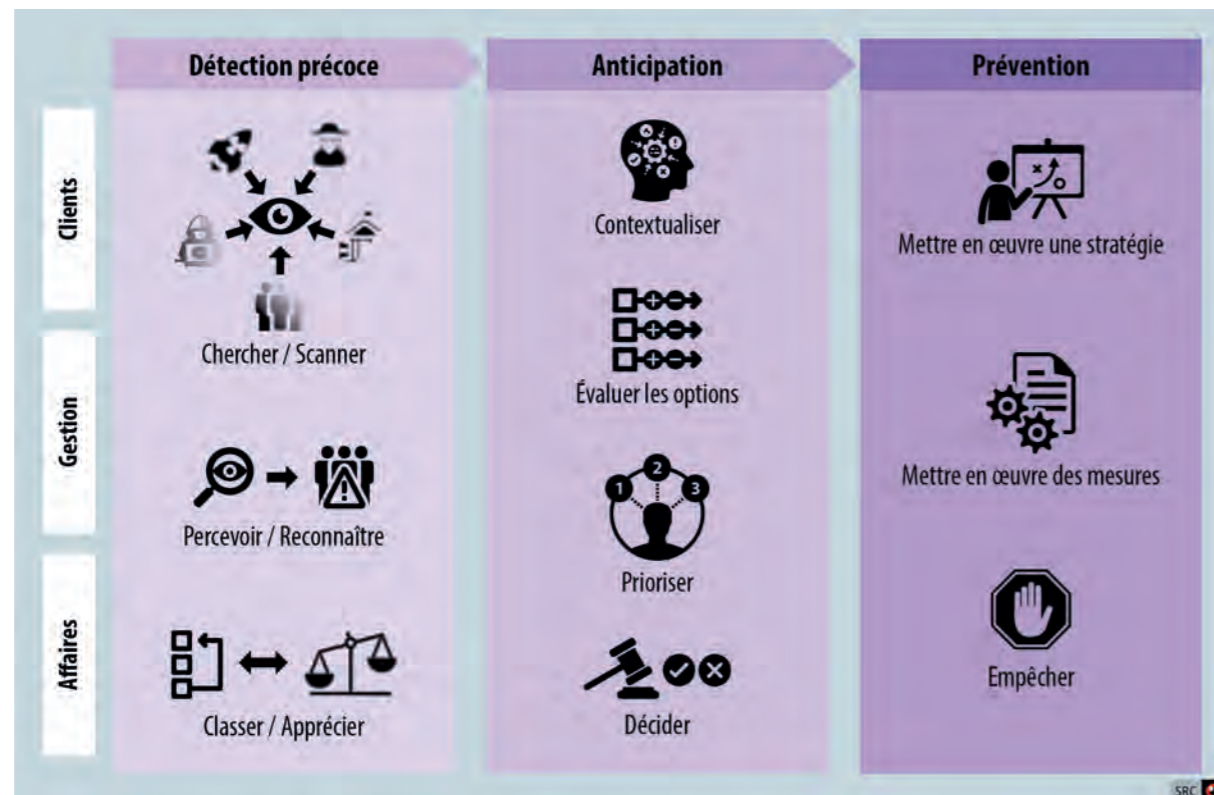


Figure 1: Détection précoce, anticipation et prévention

Lorsqu'on imagine le futur, l'incertitude est forte et le nombre de faits établis diminue par rapport aux présomptions que l'on a. Le raisonnement est alors basé sur des faits et diverses présomptions. Comme celles-ci sont très vulnérables aux biais cognitifs, il est dès lors essentiel de réfléchir à sa façon de penser et d'utiliser des méthodes pour identifier ces biais cognitifs et les minimiser, de manière à parvenir à des raisonnements non biaisés.

Réunir un groupe de personnes permet également de réduire le risque de distorsions cognitives, car plusieurs perspectives sont alors généralement représentées. La détection précoce et l'anticipation utilisent l'intelligence collective pour générer de nouvelles connaissances. Il est avéré que les groupes prennent de meilleures décisions, sont plus innovants, font de meilleures prévisions, imaginent des futurs plus originaux et ont tendance à prendre en considération davantage d'évolutions possibles que des individus isolés. Ceci parce que, sous certaines conditions<sup>4</sup>, « les biais s'annulent et les savoirs s'accablent lorsqu'un groupe de personnes se réunit ».

Cela ne veut pas dire qu'il est impossible d'utiliser individuellement des méthodes de détection précoce et d'anticipation. Dans ce cas, il faut faire un effort supplémentaire pour prendre en compte des perspectives différentes de celles auxquelles on recourt habituellement et pour examiner systématiquement ses propres présomptions.

4 Des études (voir p. ex: SUROWIECKI, SERVAN-SCHREIBER, WOOLLEY) ont démontré que pour parvenir à une intelligence collective le groupe doit remplir un certain nombre de critères, à savoir : le groupe doit refléter une diversité cognitive, c'est-à-dire que plusieurs perspectives sont représentées en son sein ; ses membres doivent être indépendants, c'est-à-dire qu'ils doivent réellement être en mesure d'exprimer librement leur point de vue ; les membres du groupe sont des personnes sachant communiquer, la qualité d'écoute étant ici un facteur déterminant ; les discussions se tiennent au sein de processus organisés permettant à chacune et chacun d'exprimer librement ce qu'il ou elle pense.

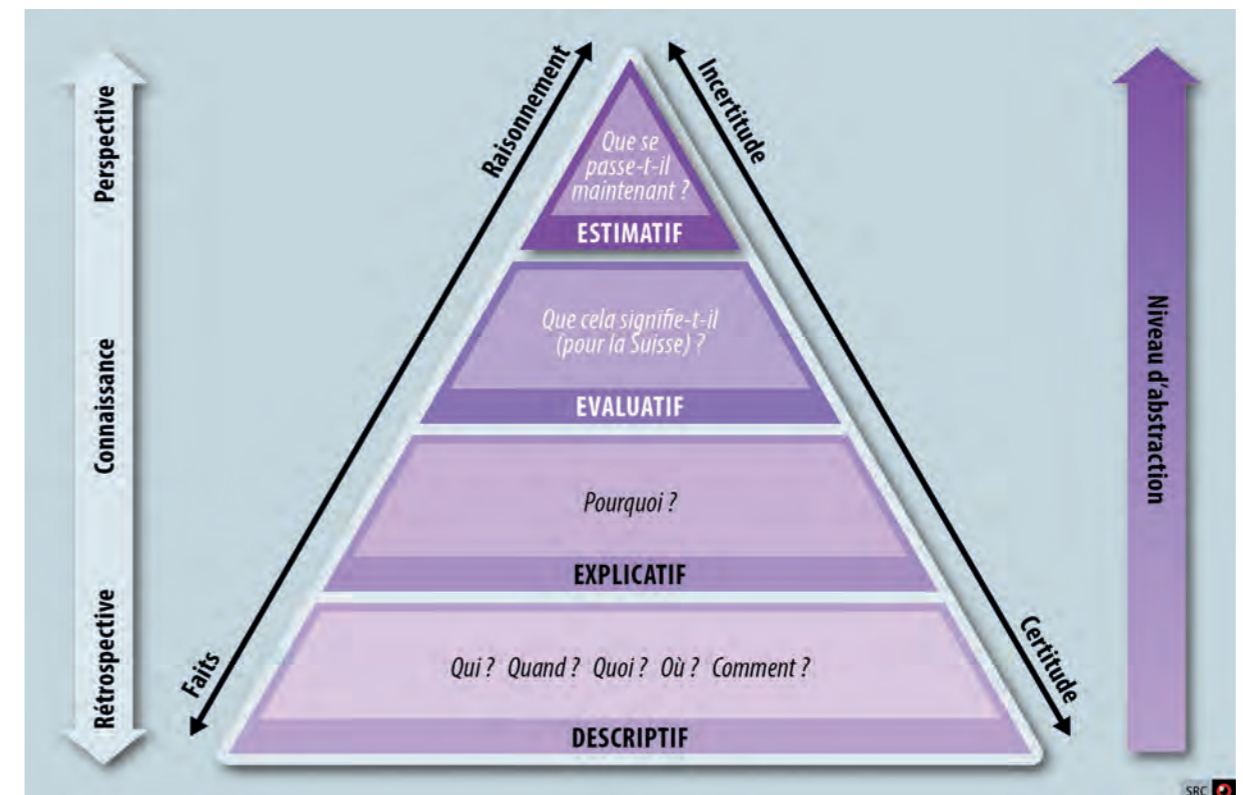


Figure 2: Spectre analytique

## LA PRÉVISION ET LA PROSPECTIVE : DEUX APPROCHES COMPLÉMENTAIRES DE LA DÉTECTION PRÉCOCE

Il existe deux approches complémentaires de la détection précoce : d'une part la prospective (*foresight*), d'autre part la prévision (*forecast*). Lorsque ces deux approches sont judicieusement combinées, le bénéfice pour les clients s'en trouve maximalisé.

La prospective est avant tout un processus créatif visant à détecter le plus tôt possible les évolutions pertinentes à venir. Il s'agit d'une approche qui explore tout le champ des développements possibles. Elle permet d'intégrer toutes les voies de développement, de très improbables jusqu'à pratiquement certaines. Dans la prospective, il est important d'inclure des événements High-Impact, Low-Probability (HILP)<sup>5</sup>. Quant à la prévision, il s'agit d'une déclaration précise selon laquelle un futur prédéfini va se produire ou non à un moment donné. Les prévisions sont établies à partir de diverses données. Les prévisions peuvent être basées sur des approches humaines (qualitatives) ou informatiques (quantitatives). La prévision réduit le champ des possibles dans l'avenir en évaluant différentes possibilités d'évolution de la situation. Cette approche met l'accent sur l'exactitude, la fiabilité et la précision des prévisions<sup>6</sup>.

5 Les événements HILP ont des répercussions majeures et une faible probabilité d'occurrence.  
6 Voir le terme exactitude dans le « *Glossaire Bilingue* », page 172.

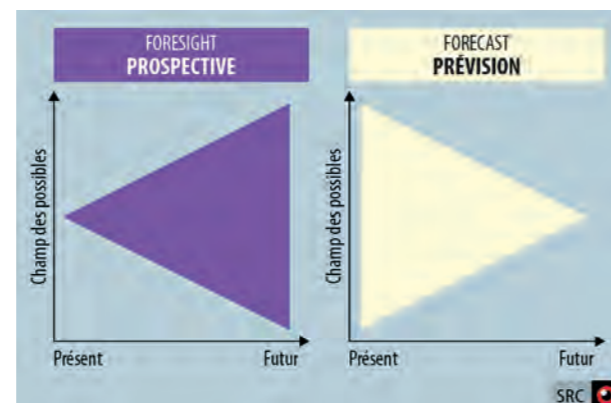


Figure 3: Prospective et prévision

## LA PROSPECTIVE

La prospective considère l'avenir comme étant quelque chose d'ouvert. Les connaissances générées permettent au SRC d'anticiper et d'agir de manière préventive. Il s'agit de présenter l'ensemble des évolutions possibles afin de donner à notre clientèle, par exemple les décideurs et décideuses politiques, les moyens de progresser dans l'environnement futur et de le façonner.

La prospective est une discipline consistant à explorer et à façonner l'avenir. Afin d'anticiper les évolutions et de mieux se préparer au changement, la prospective se pratique généralement collectivement, ceci pour tirer profit de la créativité et des connaissances du groupe d'une manière structurée et systématique.

La finalité de la prospective n'est pas de prédire l'avenir, mais d'explorer différents futurs possibles pouvant se concrétiser et, avec eux, les opportunités et les défis qu'ils pourraient engendrer. En effet, il n'y a pas un seul futur, mais de nombreux futurs possibles. Certains futurs possibles sont plus plausibles, probables ou préférables que d'autres.

La prospective stratégique est une manière organisée et systématique de regarder au-delà de ce qui est attendu et de traiter l'incertitude et la complexité. La prospective tente d'éviter que nous soyons surpris par des événements futurs et fournit les bases afin que nous puissions nous préparer à différentes évolutions possibles.

Voici quelques éléments à garder en tête concernant le futur :

- Le futur est souvent incertain : la plupart des choses que nous pensons connaître de l'avenir sont en fait des extrapolations des tendances actuelles, fondées sur des données collectées dans le passé ;
- Le futur est pluriel : il n'y a pas un seul futur prédéfini, il existe plusieurs futurs alternatifs ;
- Il n'existe actuellement aucun fait ou preuve sur l'avenir : il faut plutôt réfléchir en termes d'images du futur ;
- Souvent, les idées et les images du futur intéressantes et utiles ont tendance à paraître ridicules aujourd'hui, justement parce qu'elles sont inattendues.

En conclusion, la prospective et la prévision ne répondent pas au même type de questionnements.

PROSPECTIVE	PRÉVISION
Quelles seront les conséquences de la rupture des négociations sur l'accord-cadre entre la Suisse et l'UE ?	Quelle sera la balance commerciale des services et marchandises de la Suisse avec l'UE en 2023 ?
Comment les relations entre les Etats-Unis et la Russie évolueront-elles d'ici 2030 ?	A quelle fréquence les ministres des affaires étrangères américains et russes se rencontreront-ils entre le 01.09.2023 et le 01.01.2025 ?
Quels impacts auront les différentes crises humanitaires en Afrique subsaharienne sur l'activité terroriste dans la région d'ici 2030 ?	Le risque d'attaque terroriste augmentera-t-il pour la prochaine décennie en Afrique subsaharienne par rapport à la décennie précédente (2010-2020) ?
Quelles seront les répercussions de l'utilisation de la technologie X à large échelle pour la politique de sécurité en Suisse ?	Combien de brevets concernant la technologie X l'entreprise Y déposera-t-elle d'ici le 31.12.2025 ?

Figure 4: Questions prospectives et prévisionnelles



## L'ÉCHELLE DE PROBABILITÉ DU SRC

Les affirmations sur des événements et développements futurs sont toujours liées à des incertitudes. Celles-ci sont exprimées en utilisant des termes de probabilité. Ainsi, un analyste ou une analyste peut écrire, par exemple, qu'il ou elle estime qu'un conflit armé éclate dans le pays traité au cours des six prochains mois est «plutôt improbable». Le problème est que les termes de probabilité peuvent être interprétés par plusieurs personnes de différentes manières. Pour l'un, «plutôt improbable» correspond à une probabilité de 25 %, tandis que pour l'autre, elle est de 45 %. C'est pourquoi le SRC utilise dans ses produits une échelle de probabilité, sur laquelle les termes sont associés à des sections numériques spécifiques sur un spectre de 0 à 100 %. De cette manière, il est possible de créer et de garantir une compréhension uniforme des termes de probabilité. Cela permet également de rendre les prévisions mesurables, de les vérifier et de les améliorer au fil du temps.

Pour garantir la cohérence et la compréhension du message clé par les clients, la somme des probabilités devrait idéalement être de 100 % dans les scénarios, au moins se situer dans une fourchette entre 80 % et 120 %. C'est notamment le cas lorsque les scénarios s'excluent mutuellement.

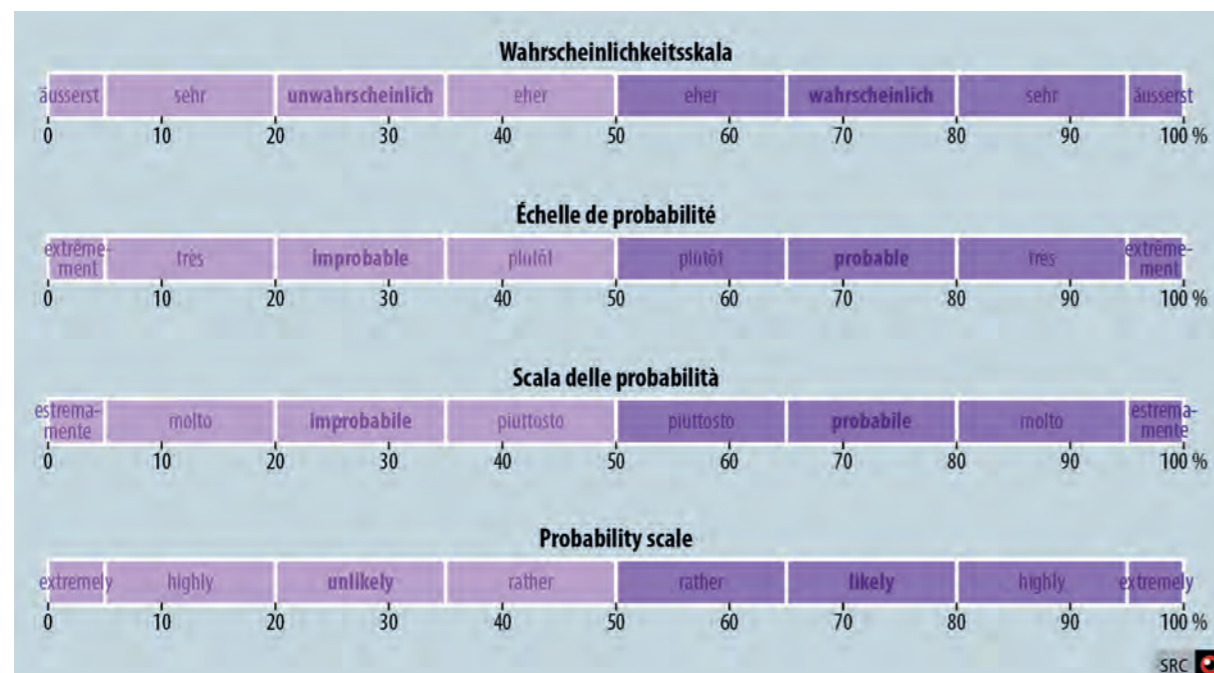


Figure 5: Échelle de probabilité du SRC

## LE PROCESSUS PROSPECTIF ET SES MÉTHODES



La prospective explore l'avenir et les multiples possibilités qu'il offre. Elle se focalise sur le futur et analyse ses conséquences sur le présent dans un deuxième temps. Il s'agit d'une approche efficace, qui change la posture habituelle des individus et leur ouvre des perspectives.

La prospective fonctionne au mieux lorsqu'elle est pratiquée systématiquement. Institutionnaliser un processus prospectif au sein d'une organisation permet d'améliorer constamment sa capacité de détection précoce et d'anticipation et génère sur le long terme une plus-value stratégique indéniable.

Chaque étude prospective est différente et utilise une combinaison d'outils adaptés à la problématique. Toutefois, cinq grandes étapes de la prospective sont identifiables et sont détaillées dans les cinq chapitres de ce manuel.

### LE PROCESSUS PROSPECTIF

Tout processus prospectif commence par la formulation et la délimitation d'une question, qui peut être exploratoire, stratégique ou normative. Une collecte d'informations s'ensuit au cours de laquelle il est nécessaire d'identifier ce qui pourrait se passer à l'avenir. Il s'agit donc d'identifier des idées novatrices, des informations et des signaux faibles (chapitre 1). Le repérage du changement permet d'identifier parmi ces éléments les moteurs de changement, les discontinuités et les tendances qui pourraient façonner l'avenir (chapitre 2). L'évaluation des implications du changement permet de comprendre comment les moteurs de changement, les discontinuités et les tendances pourraient s'influencer mutuellement à l'avenir dans le système, ainsi que les conséquences du changement (chapitre 3). La description des futurs permet de visualiser et de communiquer facilement sur ce à quoi l'avenir pourrait ressembler, en se fondant sur les éléments ayant de l'influence et les tendances. Cela prend souvent la forme d'une série de scénarios (chapitre 4). La dernière étape vise à gérer le changement et relève de l'anticipation. Il s'agit alors de devenir acteur du changement en planifiant et en prenant aujourd'hui des mesures permettant de se préparer au changement à venir (chapitre 5).



Figure 6: Processus prospectif

## LES MÉTHODES

Les méthodes utilisées pour la détection précoce et l'anticipation sont multiples et variées. Toutefois, elles cherchent toutes à offrir une manière systématique de traiter l'incertitude et la complexité, ces dernières faisant toujours partie de la réflexion sur l'avenir.

Il existe des méthodes qualitatives, quantitatives et semi-quantitatives. Selon Rafael Popper (2011), elles peuvent être catégorisées selon deux axes :

- Les méthodes créatives opposées aux méthodes factuelles : selon les premières, il s'agit d'explorer les futurs possibles en utilisant sa créativité et son imagination. Selon les secondes, il s'agit d'expliquer le futur en se basant sur des faits et des indices.
- Les méthodes consultatives opposées aux méthodes participatives : selon les premières, l'expertise apporte une grande plus-value à l'analyse. Selon les secondes, l'interaction entre les individus permet de générer de meilleurs résultats grâce à l'intelligence collective.

Source 2

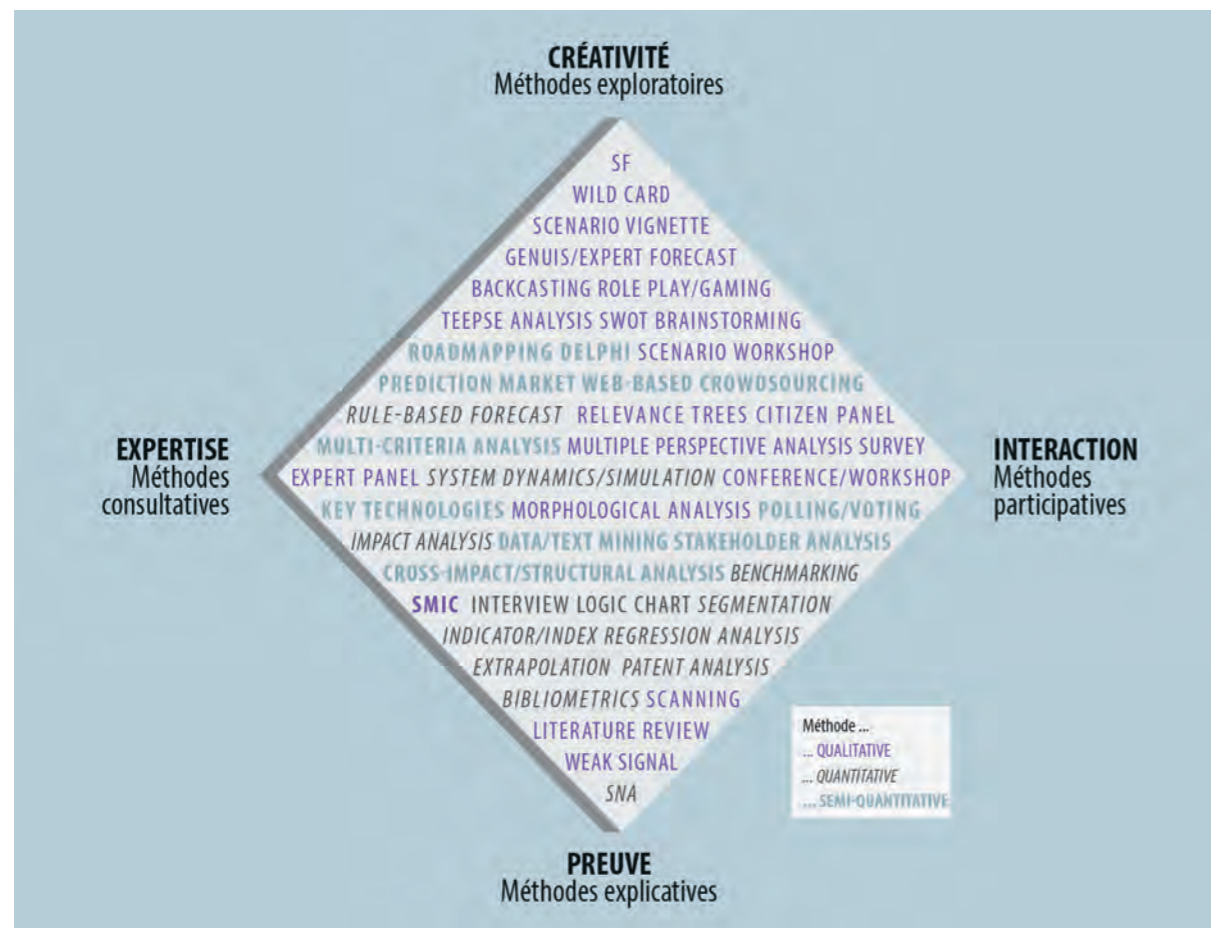


Figure 7: Diamant de Popper (2008)

## COMMENT UTILISER CE MANUEL ?



Ce manuel contient dix-sept fiches méthodologiques, organisées en cinq chapitres qui suivent le processus prospectif. En fonction de vos besoins, il contient plusieurs niveaux de lecture :

POUR CHAQUE FICHE MÉTHODOLOGIQUE, VOUS TROUVEZ	
<b>Un aperçu de la méthode</b>	Il explique brièvement en quoi consiste la méthode, à quoi elle sert, comment elle fonctionne, quand l'utiliser, quel est le résultat obtenu et comment celui-ci peut être utilisé par la suite.
<b>Le contexte</b>	Il explique les éléments théoriques sur lesquels la méthode est fondée.
<b>Une marche à suivre</b>	Si vous souhaitez utiliser la méthode rapidement et seul(e), la marche à suivre vous indique comment faire lorsque la méthode s'y prête.
<b>Un guide de modération</b>	Si vous souhaitez utiliser la méthode et réaliser un atelier, le guide de modération indique tout ce dont vous avez besoin et vous donne des instructions détaillées.
<b>Une conclusion</b>	Elle indique la manière d'utiliser les résultats générés par la méthode. Les avantages et les limites de chaque méthode sont également répertoriés.
<b>Un exemple et / ou un modèle</b>	Vous trouverez pour certaines méthodes des modèles vous aidant à les utiliser. Parfois, un exemple vous montre la mise en pratique de la méthode.

## LE PANORAMA DES MÉTHODES

Ce tableau récapitule les dix-sept méthodes détaillées dans le manuel avec une brève description pour chacune d'entre elles. Chaque méthode peut être utilisée seule ou en combinaison avec d'autres méthodes.

1 FORMULER UNE QUESTION ET COLLECTER DES INFORMATIONS		🕒	👤	UTILISATION	🔄
	<b>Brainstorming structuré</b> Rassembler des idées	2h	3-10	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Examen des présomptions</b> Remettre systématiquement en question ses présomptions	1-2h	1-4	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Veille prospective</b> Repérer le plus tôt possible un ou des changement(s) et des nouvelles menaces	2+ sem.	10+	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Sept questions</b> S'entretenir avec des personnes importantes pour une thématique	5+ j	10+	🔍📉⚙️➕	✓
2 REPÉRER LES SIGNAUX DU CHANGEMENT		🕒	👤	UTILISATION	🔄
	<b>Driver mapping</b> Identifier et classer les principaux moteurs de changement	3h	1-8	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Analyse de tendance</b> Examiner et prévoir l'évolution d'une tendance	1,5 j	1-5	🔍📉⚙️➕	✓
3 ÉVALUER LES IMPACTS DU CHANGEMENT		🕒	👤	UTILISATION	🔄
	<b>Futures Wheel</b> Explorer les conséquences directes et indirectes d'un changement	1-2h	3-6	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Matrice d'impacts croisés</b> Examiner les relations entre plusieurs facteurs explicatifs	1-2h	1-5	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Analyse Red Hat / Red Team</b> Anticiper le comportement et/ou les décisions d'une entité adverse	1-2h	2-6	🔍📉⚙️➕	✓
4 DÉCRIRE LES FUTURS		🕒	👤	UTILISATION	🔄
	<b>Analyse des hypothèses concurrentes (AHC)</b> Réfuter systématiquement le plus d'hypothèses possible	2+h	1-5	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Axes d'incertitude</b> Créer quatre scénarios basés sur deux incertitudes critiques	4h	1-15	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Archétypes</b> Créer des scénarios basés sur quatre images génériques du futur	3-4h	1-50	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Analyse rétrospective normative</b> Examiner à rebours les cheminements menant à la réalisation d'un scénario	2h	1-10	🔍📉⚙️➕	✓
5 GÉRER LE CHANGEMENT		🕒	👤	UTILISATION	🔄
	<b>Indicateurs</b> Définir des indicateurs permettant de suivre l'évolution d'un phénomène	2-3h	1-8	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Feuille de route</b> Visualiser les étapes et les événements permettant d'atteindre un scénario	1-2h	1-8	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>Analyse des parties prenantes</b> Identifier et déterminer le rôle et les intérêts des actrices et acteurs concernés	1h	1-4	🔍📉⚙️➕	✓
	<b>ANALYSE SWOT</b> Identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces	1-2h	1-8	🔍📉⚙️➕	✓

🕒 Temps 👤 Participant-e-s 🔍 Recherche 📉 Analyse ⚙️ Développement organisationnel et stratégie ➕ Conduite et direction 🔄 Quick and Dirty Version

Figure 8: Le panorama des méthodes

## SYMBOLES UTILISÉS



Le **temps nécessaire** dépend de l'expérience en détection précoce des participantes et participants, de leurs connaissances de la thématique abordée et des résultats attendus de l'exercice. Les durées indiquées sont des suggestions, adaptez-les en fonction du groupe et de la tâche.



Le **nombre idéal de participantes** et participants dépend de votre thématique et de votre question centrale. Il donne un ordre d'idée pour savoir pour quelles méthodes il est souhaitable d'impliquer un grand nombre de personnes et pour quelles méthodes un petit groupe diversifié suffit.



Le **niveau de difficulté** (faible, moyen ou élevé) indique la difficulté de l'exercice pour les participantes et participants. Il dépend des connaissances préalables nécessaires, de la capacité à sortir des sentiers battus et de se remettre en question et de la difficulté d'éviter certaines distorsions cognitives.



L'**horizon temporel idéal**, qui se situe à court, moyen ou long terme. Toutefois, toutes les méthodes peuvent être utilisées avec des horizons temporels plus courts. Il sera alors peut-être plus difficile de se détacher des contraintes actuelles pour trouver de nouvelles idées, mais cela reste un exercice utile.



Ce symbole représente le **matériel nécessaire**.



Le chronomètre indique qu'il s'agit d'une marche à suivre destinée à **une utilisation rapide** et simplifiée de la méthode (version **Quick and Dirty**).

## BONNES PRATIQUES DE MODÉRATION



### AVANT L'ATELIER

La préparation est la clé d'un atelier réussi et elle vous aide à avoir confiance en vous<sup>7</sup>. Constituer un programme ou une trame d'atelier est un bon moyen de vous assurer que vous êtes suffisamment préparé, et que vous aurez assez de temps pour couvrir les points que vous voulez aborder. Soyez réaliste quant au temps que vous voulez accorder à chaque activité. Si possible, demandez à un collègue de vous accompagner et de prendre des notes pendant l'atelier.

Un atelier doit avoir un but clair, précis et facilement compréhensible. Il est judicieux d'impliquer diverses personnes liées à votre problématique dans la définition du but et de la question centrale.

La sélection des personnes participant à l'atelier doit être faite méticuleusement. En général, la diversité est un gage de réussite des ateliers prospectifs, car elle permet d'augmenter la diversité des perspectives et de générer de nouvelles idées. Les personnes sélectionnées devraient être créatives et originales (penser *out of the box*) et avoir certaines expériences ou connaissances préalables sur la thématique. Le groupe de travail peut par exemple être composé d'analystes de la thématique, de personnes ayant une expérience dans le pays ou la région étudiée (séjours, culture, langue, etc.), de cadres, de spécialistes de la détection précoce, de futurs utilisateurs des scénarios et d'externes (autres départements, universités, secteur privé).

### PENDANT L'ATELIER

L'atelier commence par une courte ronde de présentation. C'est également l'occasion de faire un *ice-breaker* ou un *check-in*, c'est-à-dire d'offrir aux participantes et participants l'opportunité de dire comment ils et elles se sentent.

Énoncez, ou construisez ensemble, un code de communication de la séance : une seule personne parle à la fois ; la parole n'est pas monopolisée (si nécessaire, fixer des temps de paroles qui seront chronométrés) et la parole des autres n'est pas interrompue ; pas de critique envers les idées originales des autres (les idées non conventionnelles sont recherchées) ; toutes les informations pertinentes à disposition sont partagées ; des questions peuvent être posées pour comprendre tout ce qui n'est pas clair, pour connaître l'objectif de l'atelier ou demander des précisions. Chacune et chacun est responsable du bon déroulement de l'atelier et du respect du code de communication, n'importe qui peut se manifester lorsque quelqu'un ne le respecte pas ou que la discussion s'éloigne de l'objectif.

En tant que modératrice ou modérateur de l'atelier, votre tâche consiste à diriger la discussion. Vous établissez les objectifs et le processus d'une conversation, mais demeurez neutre par rapport à son contenu. Vous devrez veiller à ce que le groupe ne s'écarte pas du sujet, mais vous devrez également garder l'esprit ouvert aux sujets inattendus, car ils peuvent s'avérer très utiles. Si la conversation s'éloigne du sujet, vous pouvez inviter le groupe à amener d'autres faits ou d'autres opinions pour aborder la question et recentrer la discussion.

Accordez du temps à la réflexion. Ne soyez pas pressé de passer à l'activité suivante, laissez aux participantes et participants le temps de réfléchir et d'exprimer leurs idées. Les idées réellement innovantes mettent du temps à émerger et demandent de la persévérance.

<sup>7</sup> Pour vous aider à vous préparer, voir la « Checklist Atelier », page 16.

Changez le rythme des activités, pour assurer l'attention du groupe tout au long de l'atelier. Intégrez du mouvement dans les différentes activités et n'oubliez pas de faire régulièrement des pauses. Si les gens sont assis depuis longtemps, on peut leur demander de se lever et de bouger. S'ils ont reçu beaucoup d'informations (présentation), il est bon de passer à une discussion. Si une activité demande l'utilisation de post-it dans le cadre d'un brainstorming, il est préférable d'éviter les post-it pour l'activité suivante.

Il faut également savoir quel niveau d'accord est nécessaire. Il est parfois bénéfique d'être en désaccord. Les points de vue divergents sont même souhaitables, par exemple lorsque différentes explications possibles sont recherchées. Même si un accord est nécessaire, différents niveaux d'accord sont possibles. Le consensus constitue un niveau d'accord élevé, mais à certains moments, un vote majoritaire ou simplement l'option la plus populaire suffisent.

L'atelier se termine par une courte ronde conclusive. L'assistance évalue si l'objectif de l'atelier est rempli. C'est également l'occasion de faire un *check-out*, au cours duquel chaque personne dit ce qu'elle retiendra de l'atelier, ce qu'elle a appris et comment elle utilisera ses nouvelles connaissances.

Donnez aussi des informations quant aux prochaines étapes. Indiquez comment le travail effectué au cours de l'atelier sera utilisé. Rappelez que l'atelier n'est qu'une étape dans un processus plus large. S'il y a d'autres ateliers prévus, indiquez-en la date.

Demandez un feedback sur l'atelier aux participantes et participants. A la fin de l'atelier, vous pouvez leur demander de coller sur un tableau en sortant de la salle un post-it indiquant ce qui a bien fonctionné et un autre indiquant ce qu'ils changeraient. C'est rapide et souvent très instructif. Alternativement, si vous souhaitez quelque chose de plus formel, demandez-leur de remplir un court questionnaire d'évaluation.

Pour garder une trace du travail effectué, photographiez les divers tableaux contenant les exercices réalisés au cours de l'atelier, collectez la documentation et les modèles remplis par le(s) groupe(s) et si elles sont disponibles, les notes de votre collègue ayant assisté à l'atelier.

### APRÈS L'ATELIER

Les résultats de l'atelier sont analysés et évalués. Ils sont utilisés pour développer d'autres ateliers, étoffer des analyses ou élaborer des produits.

Identifiez les *lessons learned*, c'est-à-dire les leçons apprises au cours de l'atelier. Elles traitent des aspects positifs et négatifs à différents niveaux (contenu, méthode, émotionnel, communication, etc.). Il s'agit d'améliorer les chances de réussite d'un prochain atelier et d'éviter les erreurs commises.

Communiquez les résultats de votre analyse aux personnes impliquées dans les ateliers. Selon le thème et l'envergure de l'atelier, il peut être utile de leur demander un feedback sur l'analyse finale. Transmettez votre analyse consolidée à la ligne et, le cas échéant, à d'autres parties prenantes.

Réviser périodiquement les résultats et adaptez-les si nécessaire et/ou organisez un nouvel atelier.

## CHECKLIST ATELIER

### Avant l'atelier

- Définition du but de l'atelier
- Définition de la question centrale et de l'horizon temporel
- Délimitation de la question
- Sélection et étude de la ou des méthode(s)
- Recherches préliminaires sur la thématique
- Description de la thématique
- Préparation du programme de l'atelier
- Recrutement d'une modératrice ou d'un modérateur et des intervenants, si nécessaire
- Sélection des participantes et des participants
- Choix de la date et de l'heure de l'atelier
- Réservation d'une salle
- Envoi de l'invitation bien à l'avance comprenant la date et le lieu de l'atelier, les objectifs de l'atelier, les thèmes qui seront traités et la préparation éventuelle demandée
- Demandez à un collègue de vous accompagner et de prendre des notes
- Préparation de la documentation (aide-mémoires, présentations, instructions, images, etc.)
- Préparation d'un questionnaire d'évaluation (si applicable)
- Regroupement du matériel nécessaire et test IT le jour avant l'atelier

### Le jour de l'atelier

- Préparation de la salle (tableaux, matériel, outils informatique, mise en place, etc.)
- Inscription de la question centrale et de l'horizon temporel bien en vue sur un tableau
- Distribution des aide-mémoires
- Rappel des règles de sécurité de l'information
- Construction ou rappel du code de communication
- Modération de l'atelier
- Collecte du matériel de travail des différents groupes, des synthèses et des questionnaires d'évaluation et des notes des rapporteuses et rapporteurs
- Photographie des exercices réalisés durant l'atelier (téléphone professionnel, selon classification)
- Pausés et mouvement
- Contrôle du temps

### Après l'atelier

- Analyse des résultats de l'atelier
- Identification des *lessons learned*
- Communication du produit final (participantes et participants, ligne, parties prenantes, etc.)

# FORMULER UNE QUESTION ET COLLECTER DES INFORMATIONS



Tout processus prospectif commence par la formulation et la délimitation de la question à laquelle un analyste cherche à répondre.

Avant de commencer à se projeter dans l'avenir, il est indispensable de clarifier les objectifs de l'analyse prospective, puis de réfléchir et de se mettre d'accord avec ses supérieurs, le client et/ou d'autres acteurs clés sur la manière dont elle va être utilisée. Il s'agit donc de déterminer la portée du projet.

Le point de départ du processus prospectif est une question claire et simple, appelée la question centrale, à laquelle les différentes méthodes décrites dans ce manuel aideront à répondre. Que doivent savoir nos dirigeantes et dirigeants sur l'avenir? La question centrale peut être exploratoire (quel est l'avenir de la région X dans cinq ans?), stratégique (devrions-nous renforcer nos capacités dans la technologie Y?) ou normative (comment agissons-nous pour parvenir au futur que nous jugeons être la meilleure option?).

Une fois la question identifiée, il faut s'attacher à bien la délimiter pour être au clair sur ce qui fait partie de l'analyse et ce qui en est exclu. Pour ce faire, il peut être utile de définir les termes de la question, les axes thématiques les plus importants pour l'analyse (utilisez p. ex. les catégories STEEP<sup>8</sup>) et la portée géographique de la question. Attention toutefois, cela ne veut pas dire qu'il faut ignorer totalement les thématiques annexes, au risque de passer à côté de nouveaux éléments ou de conséquences indirectes d'un changement.

Une fois la question délimitée, il faut définir l'horizon temporel, c'est-à-dire la période à laquelle on choisit de se projeter au cours de l'exercice prospectif. Il n'existe pas de règles strictes concernant l'horizon temporel approprié pour un exercice prospectif. Plus l'horizon temporel est éloigné, plus les participantes et participants aux ateliers arriveront à se détacher des contraintes actuelles et à découvrir des idées novatrices. Plus l'horizon temporel est court, plus les analyses sont ancrées dans la réalité, laissant alors peu de place aux nouvelles idées.

<sup>8</sup> Le modèle STEEP identifie cinq catégories d'influences macro-environnementales, à savoir les facteurs sociologiques (S), technologiques (T), économiques (E), environnementaux (E) et politiques (P).

QUESTION CENTRALE	
But	
Délimitation thématique	
Délimitation géographique	
Délimitation temporelle	

Figure 9: Récapitulatif de la formulation d'une question

Une fois la question centrale posée, la collecte d'informations pour y répondre commence. Cette recherche ne vise pas à savoir ce qui va se passer, mais à identifier ce qui pourrait peut-être se passer. La personne réalisant une recherche étudie d'une part le développement de l'enjeu, c'est-à-dire son historique (identifier les tendances passées, les développements cycliques, etc.) et d'autre part la situation actuelle, c'est-à-dire le présent (identifier les tendances actuelles et émergentes, les moteurs de changement et les potentielles discontinuités). Il s'agit donc d'identifier et d'explorer des idées novatrices et les structures sous-jacentes du changement.

Les méthodes décrites dans ce premier chapitre aident à formuler des questions et donnent des outils pour collecter des informations. Le brainstorming structuré permet d'entamer un processus réflexif créatif sur l'avenir et de collecter de nombreuses idées relatives à la question centrale ou d'autres éléments. L'examen des présomptions permet de réfléchir aux hypothèses et aux présomptions conscientes et inconscientes que nous avons sur une thématique et de les remettre en question systématiquement. La veille prospective permet de collecter des informations sur de nouvelles thématiques le plus tôt possible, lorsqu'un enjeu est encore à peine perceptible ou émergent. Les sept questions permettent de stimuler une réflexion sur l'avenir chez les actrices et les acteurs clés et d'identifier leurs objectifs stratégiques et leurs perspectives d'avenir.

## BRAINSTORMING STRUCTURÉ

Encourager la conception d'idées nouvelles et originales et les répertorier.



2 Heures



Faible



3-10 Personnes



Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Un brainstorming structuré est un processus de groupe permettant de rassembler le plus d'idées possible, qui suit des règles et des procédures spécifiques. C'est un outil de pensée créative.

#### On l'utilise pour :

- Identifier entre autres des variables, des moteurs de changement, des tendances, des discontinuités, des présomptions, des acteurs clés, des conséquences et des solutions potentielles à un problème ou encore divers scénarios;
- Elargir les perspectives et les points de vue afin d'obtenir de meilleurs produits.

### Comment cela fonctionne ?

Un brainstorming structuré est dirigé par une modératrice ou un modérateur. Il commence par une réflexion individuelle servant à formuler des idées. Ensuite, les idées sont partagées avec le groupe. Finalement le groupe discute et organise ces idées. Ce processus est répété si nécessaire.

### Quand l'utiliser ?

On utilise en général le brainstorming structuré au début d'un projet ou d'un processus de prospective. Des sessions de brainstorming structuré peuvent toutefois être réalisées pendant tout le processus, particulièrement pour gagner de nouvelles perspectives.

### Quel est le résultat ?

Une liste organisée par thèmes d'idées créatives relatives à une question spécifique.

### Et après ?

Utiliser les idées générées pour identifier les moteurs de changement ou pour élaborer des scénarios alternatifs.

### MÉTHODES APPARENTÉES

« Pensées divergente et convergente », page 22, technique du groupe nominal, brainstorming

## CONTEXTE

Le brainstorming est une technique largement utilisée lorsqu'un groupe commence à travailler sur un projet. Toutefois, le brainstorming classique manque de structure. Dans ce cadre, la participation est souvent inégalitaire (peu de personnes parlent et beaucoup se taisent), les points abordés se suivent sans logique (ils changent en général avec chaque intervenant) et les sessions sont peu documentées (hormis quelques notes sur un tableau).

Pour être efficace, un brainstorming doit toujours être axé sur une question centrale spécifique. Le brainstorming structuré est à la base de nombreuses méthodes de réflexion créative.

Un brainstorming structuré combine deux étapes correspondant à deux types de réflexion : la pensée divergente et la pensée convergente.

- Pendant la première étape, on utilise la pensée divergente pour trouver le plus d'idées possible permettant de répondre à la question posée. La question est souvent complexe, large et comprise de différentes manières par les participantes et participants. Ici, il s'agit d'un processus créatif où il est préférable que les individus travaillent de manière indépendante pour trouver le plus d'idées différentes possible et éviter la pensée de groupe (*groupthink*).
- Pendant la deuxième étape, on utilise la pensée convergente pour résoudre la question centrale et rechercher une « bonne » réponse. A ce stade, les personnes ont généralement acquis une compréhension collective de la question et de ses objectifs. Par conséquent, un groupe peut travailler ensemble pour rassembler des faits et évaluer plusieurs alternatives pour « converger » vers la meilleure solution. Il s'agit ici d'un exercice de pensée critique.

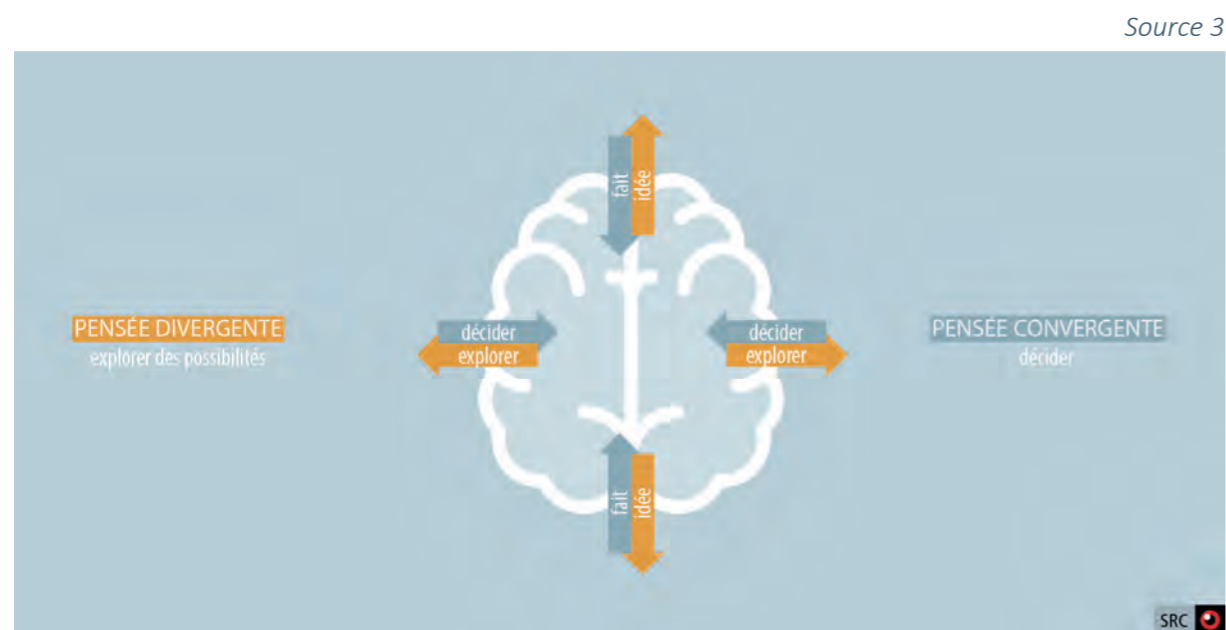


Figure 10: Pensées divergente et convergente

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

 2 Heures	 Faible
 3-10 Personnes	 Tableau, post-it, stylo

La modération joue un rôle primordial dans la réussite d'un brainstorming structuré. Choisissez, si possible, quelqu'un de votre équipe qui a de l'expérience dans la modération d'ateliers et qui est à l'aise lorsqu'il s'exprime publiquement. Si cela n'est pas faisable, la modération est assurée par la personne qui utilisera les résultats du brainstorming. Elle s'assure que les instructions sont suivies.

Un brainstorming structuré est un exercice créatif participatif. Il est essentiel que tout le monde s'écoute et se sente en confiance. Toutes les idées, même les plus saugrenues, doivent pouvoir être exprimées sans avoir peur du jugement des autres.

Veillez à ce que la composition du groupe soit diversifiée (compétences, expérience, domaine, âge, genre, culture, etc.). Choisissez des personnes qui peuvent réellement être utiles pour répondre aux questions que vous vous posez, c'est-à-dire des personnes qui ont une expérience ou des connaissances spécifiques sur l'enjeu discuté, et intégrez quelques personnes n'ayant pas de connaissances spécialisées sur la question.

Constituez de petits groupes, cela favorise l'échange et la participation. Au besoin, faites plusieurs sous-groupes qui travailleront soit sur différentes questions, soit sur la même question. Rappelez-vous que la norme sociale veut que dans les petits groupes (3 à 5 personnes), les personnes se sentent obligées de participer, alors que dans des groupes plus grands, la plupart des individus ont tendance à se taire et quelques personnes à monopoliser la discussion.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Définir la thématique et les questions de travail	Avant l'atelier
<b>Étape 2</b>	Introduire la méthode et la thématique	10 min.
<b>Étape 3</b>	Générer des idées individuellement en silence	15 min.
<b>Étape 4</b>	Partager les idées avec le groupe	40 min.
<b>Étape 5</b>	Organiser les idées	20 min.
<b>Étape 6</b>	Voter sur les idées	30 min.
<b>Étape 7</b>	Conclure l'atelier	5 min.

### 1. Définir la thématique et les questions de travail

Avant l'atelier

Définissez précisément la thématique, la question centrale et le but de l'atelier. Envoyez les invitations en mentionnant le sujet et le but de l'atelier pour que les participantes et participants puissent se préparer.

Avant l'atelier, préparez une série de questions spécifiques ouvertes, c'est-à-dire qui n'appellent pas une réponse de type oui/non, liées à la question centrale. Pour que la session de brainstorming apporte de bons résultats, accomplissez cette tâche avec soin.

Les questions doivent pousser les participants à adopter une nouvelle perspective avec laquelle ils ne sont pas familiers. En effet, les gens se reposent naturellement sur leurs modèles mentaux pour répondre à des questions et il faut bousculer leur façon de penser pour trouver de nouvelles idées.

Les questions doivent également être bien délimitées pour que les participants ne s'éloignent pas du cadre défini. Typiquement, voici un bon point de départ : Quels sont tous les éléments/forces et facteurs/circonstances qui pourraient aider à expliquer xy ?



## 2. Introduire la méthode et la thématique

10 min.

Présentez brièvement la méthode<sup>9</sup>, les gens étant généralement uniquement familiers des brainstormings non-structurés.

Énoncez les règles de communication à respecter durant l'atelier :

- Il est formellement interdit de critiquer et de juger une idée, peu importe si elle est saugrenue, non-conventionnelle ou même impossible.
- Une seule conversation à la fois, tout le monde doit avoir la possibilité de s'exprimer.
- Il ne faut pas monopoliser la parole, chaque personne s'exprime de la manière la plus courte et concise que possible.
- Il faut éviter d'interrompre les autres participants, d'utiliser un langage corporel négatif et de faire part de sa désapprobation.

Les idées créatives viennent seulement lorsqu'on leur laisse le temps : prévoyez assez de temps et laissez quelques minutes de silence, même si elles sont gênantes, s'installer.

Invitez l'assistance à participer activement. Si nécessaire, répétez les étapes 3 et 4.

Présentez la thématique de l'atelier. Expliquez le contexte et comment les résultats de l'atelier seront utilisés. Inscrivez la question centrale sur un tableau<sup>10</sup>.

## 3. Générer individuellement des idées en silence

15 min.

Pendant cette étape, il est interdit de parler.

Demandez aux personnes d'inscrire leurs réponses à la question centrale sur des post-it de manière à ce qu'elles soient lisibles de loin. Demandez-leur d'inscrire une seule idée par post-it, les idées devant se limiter à 2-3 mots.

## 4. Partager les idées avec le groupe

40 min.

Les participantes et les participants partagent une idée à tour de rôle en commençant par celle qu'ils trouvent la meilleure. Ils et elles l'expliquent brièvement et placent le post-it correspondant au hasard sur le tableau.

Toutes les idées sont traitées de la même manière. Les autres personnes peuvent poser des questions de clarification et rebondir sur les idées discutées pour en trouver de nouvelles.

Après un certain temps, attendez-vous à ce qu'il y ait des pauses plus longues entre les idées, cela montre que les réponses évidentes ont gentiment été énoncées et que le processus de création d'idées novatrices commence vraiment. Ne parlez pas pendant ces temps de silence réflexif. Lorsque plusieurs longs silences (2-3 minutes) ont eu lieu, passez à l'étape 5.

Si besoin, répétez les étapes 3 et 4 pour générer des idées complémentaires ou répondre à une autre question.

## 5. Organiser les idées

20 min.

Demandez au groupe, ou à quelques volontaires si le groupe est trop grand, d'organiser en silence les idées en plusieurs catégories ou ensembles<sup>11</sup>. Si une idée entre dans plusieurs catégories ou ensembles, le groupe peut dupliquer le post-it.

Ensuite, le groupe discute afin de donner un nom à chaque catégorie. Évitez autant que possible les grandes catégories telles que l'économie, la politique, la technologie, etc. On préférera des catégories plus spécifiques.

Certains post-it n'entreront très probablement dans aucune catégorie. Prêtez-leur tout particulièrement attention. L'idée inscrite pourrait bien être inutile, mais plus vraisemblablement, le post-it pourrait contenir un début d'idée méritant d'être approfondie.

## 6. Voter sur les idées

30 min.

Pour identifier les idées qui sont potentiellement les plus utiles, demandez aux participantes et aux participants de voter. Accordez à chaque personne un certain nombre de votes (par exemple 5). Demandez-leur de s'approcher du tableau et de répartir leurs votes (par exemple en inscrivant des coches sur les post-it ou les noms des catégories).

Énoncez les idées ayant remporté le plus de succès.

## 7. Conclure l'atelier

5 min.

Gardez une trace de l'atelier (si possible prenez une photo du tableau), les idées n'ayant pas remporté le plus de succès pourraient être utiles ultérieurement.

Expliquez aux participantes et aux participants les prochaines étapes et comment vous allez utiliser les idées développées pendant l'atelier.

Si vous réalisez l'exercice avec des individus ayant un pouvoir décisionnel, vous avez encore la possibilité d'évaluer et de prioriser les idées ayant remporté le plus de succès.

<sup>9</sup> Voir « Contexte », page 22.

<sup>10</sup> S'il y a de nombreux participants partagés en différents petits groupes, vous pouvez soit inscrire la question centrale, soit partager entre les petits groupes les questions spécifiques générées à l'étape 1.

<sup>11</sup> Si le groupe est grand et la thématique complexe, demandez à d'autres volontaires de contrôler la catégorisation et d'effectuer les changements désirés.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour identifier des moteurs de changement

Le brainstorming structuré est utile pour générer des idées. Parmi ces idées, certains éléments sont souvent novateurs et laissent entrevoir un changement. Il faut alors creuser ces idées, pour identifier les moteurs de changement sous-jacents.

### Pour développer des scénarios alternatifs

Le brainstorming structuré aide à développer des scénarios alternatifs, car il permet de mettre en lumière de nouvelles pistes de réflexion. En adoptant de nouvelles perspectives, les participants peuvent découvrir de nouvelles alternatives de développement de la situation.

## AVANTAGES

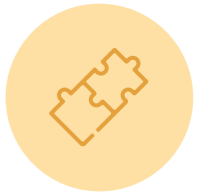
- Stimule la créativité par l'échange.
- Sert à collecter rapidement des idées et les organise.
- Crée une compréhension commune d'un enjeu.
- Respecte et encourage le partage de toutes les idées, même saugrenues et originales.
- Aide à surmonter les pièges intuitifs consistant à donner trop de poids aux premières impressions, à laisser certaines informations avoir trop d'impact, à n'attendre qu'un changement marginal ou progressif et à ignorer l'importance de l'absence d'informations.


## LIMITES

- L'importance de la modératrice ou du modérateur est souvent sous-estimée. Les phases divergentes et convergentes de l'exercice sont souvent confondues. Le modérateur doit faire respecter les règles.
- Certaines personnes n'apprécient pas la structure et sont réfractaires à partager seulement une idée à la fois et à ne pas pouvoir critiquer.


## EXAMEN DES PRÉSUMPTIONS


Identifier et remettre en question les présomptions conscientes et inconscientes qui sous-tendent une analyse.



 1-2 Heures

 Élevé

 1-4 Personnes

 Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

L'examen des présomptions est un effort systématique pour rendre explicites et remettre en question les présomptions, aussi appelées hypothèses et préjugés, des analystes.

#### On l'utilise pour :

- Identifier les présomptions spécifiques qui sous-tendent une analyse;
- Eviter de faire des hypothèses erronées fondées sur des présomptions conduisant à une mauvaise appréciation de la situation;
- Eviter les surprises si de nouvelles informations rendent d'anciennes présomptions caduques.

### Comment cela fonctionne ?

Brainstorming structuré servant à identifier et remettre en question les présomptions.

### Quand l'utiliser ?

Un examen des présomptions devrait avoir lieu au début de chaque analyse. Lorsque les informations disponibles sont incomplètes ou ambiguës, leur interprétation est influencée par des présomptions sur la façon dont les choses fonctionnent habituellement dans le pays ou le sujet d'intérêt.

Un deuxième examen des présomptions devrait être réalisé à la fin de l'analyse pour déterminer si les présomptions identifiées tiennent toujours ou devraient être modifiées.

### Quel est le résultat ?

Une liste de présomptions, qui sous-tendent l'analyse, identifiées et classées en trois catégories : les présomptions justifiées, les présomptions soutenues avec quelques réserves et les présomptions injustifiées.

### Et après ?

Utiliser la liste des présomptions pour développer des scénarios alternatifs.

## MODÈLES

**Modèle 1** « Liste des présomptions », page 34

## MÉTHODES APPARENTÉES

*Assumptions testing, Key assumptions check*

## CONTEXTE

Les présomptions sont des énoncés au sujet de ce que nous croyons être vrai. Il s'agit de propositions considérées comme étant vraies, mais qui ne sont pas prouvées. Elles sont fondées sur des indices, des opinions, des suppositions et des hypothèses quant à ce qui est probable sans être certain, et non sur des preuves.

Les présomptions sont façonnées par notre expérience, notre éducation, nos idéologies, nos convictions et notre culture. Nous pouvons être conscients de leur existence ou non. Bien souvent, nous n'avons aucune preuve de leur véracité. Cependant, elles jouent un rôle très important dans le fonctionnement de nos processus de perception, d'apprentissage, de réflexion et de prise de décision. Elles sont l'un des éléments constitutifs de nos modèles mentaux. Les présomptions non remises en question et celles qui sont erronées sont une grande source de surprise et d'incertitude.

L'examen des présomptions est un outil indispensable, car le travail des analystes consiste à faire des hypothèses pour combler les informations manquantes. Il s'agit souvent de présomptions quant aux intentions ou aux capacités d'un autre acteur; au système et aux forces politiques d'un Etat; ou encore à l'évolution de la situation.

Les présomptions sont souvent difficiles à identifier car de nombreuses convictions socioculturelles sont si fermement ancrées dans notre esprit qu'elles sont supposées être vraies et ne sont pas remises en question.

Les présomptions s'insinuent dans chaque étape de la pensée logique. Lorsqu'on réfléchit sur un enjeu ou une question, on opère une sélection de faits et de convictions, sélection qui est fondée sur des présomptions. On utilise ensuite une prémisse, c'est-à-dire un modèle mental, qui permet de faire des raccourcis à partir d'éléments connus. Finalement, on utilise ce modèle mental pour raisonner et parvenir à des conclusions, le modèle mental servant alors de lentille à travers laquelle on déduit ou on infère des conclusions.

Il est essentiel d'identifier le plus de présomptions possible afin d'améliorer l'analyse d'une situation. Il a été démontré empiriquement qu'environ une présomption sur quatre ne résiste pas à un examen minutieux.



Figure 11: Pensée logique

Version Quick and Dirty

## EXAMEN DES PRÉSOMPTIONS



Un examen des présomptions peut être réalisé seul. Cependant, l'exercice apporte une plus grande plus-value lorsqu'il est réalisé dans le cadre d'un travail de groupe.


<b>Étape 1</b>	<b>Choisir une conclusion ou une hypothèse à examiner</b> Toute analyse (conclusion) se base sur des faits et des présomptions.
<b>Étape 2</b>	<b>Lister les principales présomptions que vous avez sur la thématique</b> Réfléchissez à la thématique et aux faits qui sont à votre disposition. Faites une liste des présomptions que vous faites pour analyser la situation. Certaines présomptions sont générales et d'autres sont liées aux faits à votre disposition.  L'utilisation de formules telles que « sera toujours », « ne sera jamais » ou « devrait être » suggère qu'une idée n'est pas remise en question. Peut-être devrait-on la questionner ? L'utilisation de formules telles que « fondé sur » ou « c'est généralement le cas » suggère qu'il s'agit de présomptions pouvant être remises en question.
<b>Étape 3</b>	<b>Sélectionner les principales présomptions</b> Choisissez quelques (trois ou quatre) présomptions principales qui, si elles s'avéraient fausses, changeraient drastiquement votre analyse.
<b>Étape 4</b>	<b>Analyser et remettre en question les principales présomptions</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pourquoi suis-je sûr(e) que cette présomption est correcte ?</li><li>• Dans quelles circonstances cette présomption pourrait-elle être fausse ?</li><li>• Se pourrait-il que cette présomption ait été juste par le passé, mais que cela ne soit plus le cas actuellement ?</li><li>• Quel est mon degré de confiance dans la validité de cette présomption ?</li><li>• Si cette présomption devait être fausse, quel impact cela aurait-il sur l'analyse ?</li></ul>
<b>Étape 5</b>	<b>Évaluer les résultats</b> Si nécessaire, affinez la liste des présomptions et déterminez le niveau de confiance que vous leur accordez. Catégorisez-les en trois types : les présomptions justifiées, les présomptions soutenues avec quelques réserves (elles sont à vérifier plus en détail et nécessitent des recherches complémentaires), et les présomptions injustifiées, où apparaissent les incertitudes clés liées à la thématique.


## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

 1-2 Heures

 Élevé

 2-4 Personnes

 Tableau, petites cartes, post-it ou logiciel de *mindmapping*

Un examen des présomptions peut être réalisé seul. Cependant, l'exercice apporte une bien plus grande plus-value lorsqu'il est réalisé dans le cadre d'un travail de groupe. Cette méthode aide à identifier les idées préconçues des individus travaillant sur une thématique déterminée. Il est donc important d'impliquer des personnes extérieures à l'équipe, ayant un regard neuf sur la problématique à traiter. Une composition du groupe diversifiée (expérience, connaissances, culture, genre, âge) amène différents points de vue.

ÉTAPES		
Étape 1	Introduire la méthode et la thématique	5 min.
Étape 2	Identifier individuellement les présomptions actuelles	20 min.
Étape 3	Partager et ajouter des présomptions	20 min.
Étape 4	Analyser les présomptions	15 min.
Étape 5	Catégoriser les présomptions	10 min.
Étape 6	Affiner la liste	10 min.
Étape 7	Déterminer s'il faut engager des moyens du renseignement	10 min.

#### 1. Introduire l'examen des présomptions et la thématique 5 min.

Au début de l'atelier, présentez l'outil<sup>12</sup> et expliquez pourquoi vous l'utilisez.

Présentez et délimitez également la thématique à étudier.

#### 2. Identifier individuellement les présomptions actuelles 20 min.

Chaque participante et participant identifie individuellement les présomptions qu'il ou elle a sur la thématique et les inscrit sur de petits cartons (une par carton).

Dans le domaine du renseignement, les présomptions concernent souvent les intentions et les capacités d'un autre Etat ou acteur, la façon dont le système gouvernemental d'un autre Etat fonctionne habituellement, la force des différents partis politiques, la fiabilité et l'exactitude des sources, la validité des analyses précédentes sur le même sujet ou encore la présence ou l'absence de changements pertinents dans le contexte.

Voici quelques exemples concrets de présomptions actuelles et passées: le Royaume-Uni ne quittera jamais l'Union européenne pour des raisons économiques; la Chine attendra encore quelques années pour attaquer Taïwan; les membres de groupes extrémistes violents de droite mènent généralement leurs activités dans la plus grande discrétion.

Comme les présomptions sont souvent cachées ou implicites, elles sont difficiles à identifier. Pour aider les participantes et les participants, deux possibilités s'offrent à vous:

#### a. Finalités des présomptions

Rappelez qu'en général, l'être humain formule des présomptions:

- Sur l'avenir attendu du système: les analystes peuvent essayer d'identifier les présomptions enfouies dans le débat public et les documents stratégiques;
- Pour réduire l'incertitude: faute de connaissances, il faut essayer de déterminer ce que les analystes supposent être des connaissances ou la réponse;
- Pour réduire la complexité: les analystes peuvent essayer de recenser les principaux systèmes, acteurs, structures et processus, puis formuler des hypothèses quant à la continuité et au changement dans ce domaine.

#### b. Exercice

Demandez au groupe de faire cet exercice: distinguez deux choses concernant chaque personne, organisation, événement ou action d'un scénario donné: les informations dont vous disposez et les informations que vous avez créées sur la base de vos déductions et de votre expérience personnelle.

Les analystes doivent se demander s'ils se fondent uniquement sur les informations existantes ou s'ils doivent «remplir les blancs», car les informations à leur disposition sont lacunaires ou incomplètes. S'ils doivent «remplir les blancs», il faut les amener à s'interroger sur la manière dont ils le font.

Les participantes et participants peuvent jouer avec les différentes options pour remplir les blancs et examiner si leur analyse est crédible et solide. Ils peuvent examiner si leur analyse est logique seulement dans certaines circonstances.

#### 3. Partager et ajouter des présomptions 20 min.

En plénum, les participantes et participants partagent ensuite leurs présomptions. Listez-les sur un tableau, discutez des présomptions identifiées et cherchez-en de nouvelles. Pour ce faire:

- Posez les questions classiques du qui, quand, quoi, où, pourquoi et comment.
- Choisissez une présomption et énoncez son contraire afin de générer de nouvelles idées. Par exemple, si votre présomption est que l'utilisation de nouvelles technologies permet le développement de modes de travail plus collaboratifs, posez que l'utilisation de nouvelles technologies empêche le développement de modes de travail plus collaboratifs.
- L'utilisation de formules telles que «sera toujours», «ne sera jamais» ou «devrait être» suggère qu'une idée n'est pas remise en question. Peut-être devrait-on la questionner?
- L'utilisation de formules telles que «fondé sur» ou «c'est généralement le cas» suggère qu'il s'agit de présomptions pouvant être remises en question.

#### 4. Analyser les présomptions 15 min.

En plénum, examinez minutieusement chaque présomption pour savoir si elle est solide et dans quelles circonstances. Demandez:

- Pourquoi êtes-vous sûr que cette présomption est correcte?
- Dans quelles circonstances cette présomption pourrait-elle être fautive?
- Se pourrait-il que cette présomption ait été juste par le passé, mais que cela ne soit plus le cas actuellement?
- Quel est le degré de confiance accordé à la validité de cette présomption?
- Si cette présomption devait être fautive, quel impact cela aurait-il sur l'analyse?

Si des opinions divergentes apparaissent au sein du groupe à propos d'une présomption, c'est que vous avez très probablement identifié une présomption qui demande à être examinée plus en détail.

12 Voir «Contexte», page 28.

### 5. Catégoriser les présomptions

10 min.

Le groupe catégorise les présomptions en trois types :

- Les présomptions justifiées ;
- Les présomptions soutenues avec quelques réserves ; elles sont à vérifier plus en détail et nécessitent des recherches complémentaires ;
- Les présomptions injustifiées ; c'est ici qu'apparaissent les incertitudes clés liées à la thématique.

### 6. Affiner la liste

10 min.

Le groupe affine la liste : il combine, reformule ou supprime les présomptions qui ne résistent pas à cet examen et ajoute les nouvelles présomptions qui apparaissent lors de la discussion. Mettez en évidence les présomptions qui, si elles s'avéraient fausses, changeraient les conclusions de l'analyse.

### 7. Déterminer s'il faut engager des moyens du renseignement

10 min.

Après l'examen des présomptions, déterminez en groupe s'il y a besoin d'engager de nouvelles mesures de recherche d'informations ou des analyses complémentaires.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour développer des scénarios alternatifs

L'examen des présomptions est utile pour développer des scénarios alternatifs. Il peut être utilisé avec toutes les méthodes du chapitre 4<sup>13</sup>, puisque les scénarios utilisent des présomptions pour générer divers futurs alternatifs possibles.

#### AVANTAGES

- Outil universel utilisable dans de nombreuses situations.
- Protège l'analyste contre plusieurs biais mentaux classiques, notamment la tendance à tirer des conclusions exagérées lorsqu'on ne dispose que de peu de données, à accorder trop de poids aux premières impressions et à ne pas tenir compte de l'impact que l'absence d'informations pourrait avoir sur l'analyse.

#### LIMITES

- Il peut être très difficile d'identifier les présomptions inconscientes, c'est pourquoi il est préférable de faire cet exercice en groupe, en veillant à la diversité de celui-ci.
- Le rôle de la modératrice ou du modérateur est souvent sous-estimé. Il ou elle a un rôle très important à jouer, car il ou elle insiste sur les incohérences et remet en question ce qui semble aller de soi au premier abord.

13 Voir « Décrire les futurs », page 91.

### Modèle 1: Liste des présomptions

PRÉSUMPTION	JUSTIFIÉE	SOUTENUE AVEC RÉSERVES	INJUSTIFIÉE	COMMENTAIRES

Inscrivez les présomptions puis déterminez si elles sont justifiées, soutenues avec quelques réserves (des recherches complémentaires sont nécessaires) ou injustifiées (c'est-à-dire non fondées).



### VEILLE PROSPECTIVE

Identifier les sources de changement qui pourraient perturber l'avenir auquel on s'attend.



Plusieurs semaines



Moyen



10+ Personnes



Moyen terme

#### Qu'est-ce que c'est ?

Lors d'une veille prospective, on tente de repérer le plus tôt possible les indices, appelés signaux faibles, concernant des futurs possibles parmi un très large éventail d'informations provenant de différentes sources et de recenser les points de vue des participantes et participants.

#### On l'utilise pour :

- Repérer les nouvelles idées qui peuvent entraîner un changement considérable ;
- Découvrir et mettre en évidence des indices en marge des préoccupations actuelles ainsi que des tendances plus établies afin d'acquérir de nouvelles connaissances ;
- Mieux comprendre le système et les facteurs qui le façonnent.

#### Comment cela fonctionne ?

Processus structuré de collecte d'indices qui demande aux participantes et participants de prendre en compte un vaste éventail de sources, généralement en dehors de leur domaine d'expertise.

#### Quand l'utiliser ?

La veille prospective s'utilise au début d'un projet ou d'un processus de prospective. Idéalement, la veille continue pendant tout le processus de prospective, car de nouveaux indices peuvent être découvertes à tout moment.

#### Quel est le résultat ?

Un vaste panorama des enjeux qui vont potentiellement gagner en importance.

#### Et après ?

Utiliser les résultats de la veille prospective pour repérer les dynamiques de changement et pour développer des scénarios alternatifs.

#### MODÈLES

**Modèle 2** « Instructions pour rédiger un scan hit », page 41

**Modèle 3** « Scan hit », page 42

#### MÉTHODES APPARENTÉES

Environmental scanning

## CONTEXTE

La veille prospective, *horizon scanning* en anglais, vise à repérer des indices en marge des préoccupations actuelles, ainsi que des tendances plus établies, ceci afin d'acquérir de nouvelles connaissances. Il s'agit d'essayer de repérer le plus tôt possible les indices, c'est-à-dire les signaux, concernant des futurs possibles. Ainsi, le repérage va au-delà de ce qui est probable, ou même plausible. Les signaux faibles doivent ensuite être analysés et priorisés en utilisant une méthode complémentaire, telle qu'un *driver mapping*<sup>14</sup>.

La veille prospective ne vise pas à faire des prévisions, c'est-à-dire à utiliser des données et notre compréhension du passé et du présent et de les projeter dans l'avenir. Il s'agit plutôt d'identifier et d'explorer des idées novatrices ainsi que les structures sous-jacentes du changement. La veille recherche les signaux qui pourraient se transformer en moteurs de changement ou en tendances.

La recherche de signaux faibles se distingue de la recherche d'information. Lors d'une recherche d'information ou de renseignement, la portée de la recherche est assez bien définie. Elle est souvent fondée sur des intérêts précis et l'expertise de l'analyste sur un sujet donné. La recherche de signaux faibles permet quant à elle de découvrir de nouvelles perspectives, qui se situent en dehors du modèle mental préexistant de l'analyste. Dans ce cadre, l'analyste ne sait pas nécessairement ce qu'il ou elle recherche. La portée est donc vaste et permet de mettre en lumière des éléments encore inconnus.

Généralement, un changement suit un cycle de vie prédéfini. Au début, le changement est très peu perceptible et se cache pour ainsi dire dans des « bruits de fond ». Il s'agit alors d'un enjeu émergent et on peut en trouver quelques signes avant-coureurs dans la littérature frange, la science-fiction ou encore les

arts. Puis, l'enjeu se développe et attire l'attention d'experts qui le définissent précocement et en font le sujet de publications (p. ex. revues scientifiques spécialisées, rapports de recherche). On peut alors identifier des signaux faibles du changement. A partir de ce stade, un enjeu se développe généralement plus rapidement. Lorsque l'enjeu est abordé dans la presse généraliste, les médias grand public et les sources d'information populaires, l'enjeu connaît une maturation rapide. De nombreuses sources relatent alors le changement, et les signaux deviennent forts. Le changement termine son cycle de vie lorsqu'il est établi, c'est-à-dire lorsqu'il ne constitue plus une nouveauté mais qu'il fait partie de la norme. A cette étape, l'enjeu est considéré comme un fait. Il est le sujet de rapports gouvernementaux ou institutionnels et il peut y avoir des projets de loi le concernant.

Un processus de veille prospective permet de saisir un enjeu potentiel lorsque ses signaux sont encore particulièrement faibles, ce qui offre la possibilité d'augmenter le temps à disposition pour prendre des mesures visant à intégrer et/ou à faire face au changement. Plus le processus de veille est institutionnalisé dans l'organisation, plus il est efficace et permet d'identifier les signaux faibles tôt.

14 Voir « *Driver mapping* », page 52.

Source 4

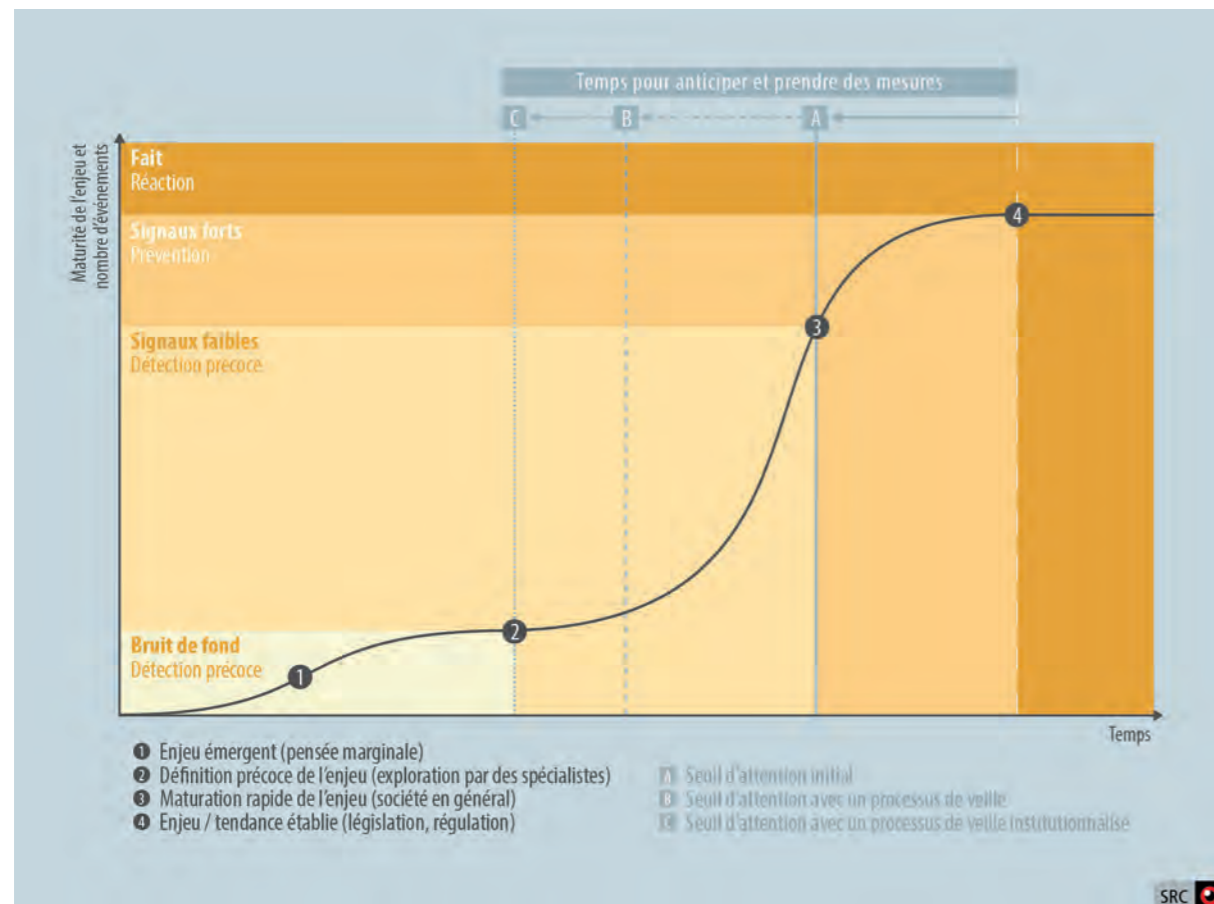




Figure 12: Cycle de vie d'un changement


## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

 Plusieurs semaines

 Moyen

 10+ Personnes

 Diverses lectures et sources, internet, post-it, éventuellement plateforme digitale d'échange d'information (type wiki)

La veille prospective se déroule en deux grandes parties. La première partie est individuelle et est composée d'une recherche documentaire et de la rédaction de courts résumés appelés *scan hits*. La seconde partie est une démarche collective se déroulant sous la forme d'une table ronde ou de partages sur une plateforme digitale (wiki).

Invitez des personnes provenant de différents horizons (domaine, expérience, connaissances, âge, genre, culture, etc.) à participer à l'atelier afin que de nombreux points de vues soient représentés. Pour que l'exercice soit réussi, il faut choisir des personnes créatives et ouvertes d'esprit, qui n'ont pas peur de sortir des sentiers battus et d'utiliser des sources originales.

Pour obtenir des résultats significatifs, organisez régulièrement une table ronde. En introduisant une série de tables rondes, par exemple tous les trimestres ou tous les semestres, les personnes pourront s'entraîner et devenir plus réceptives aux signaux faibles.

ÉTAPES		
Étape 1	Définir la problématique	Avant l'atelier
Étape 2	Rechercher des informations et rédiger un <i>scan hit</i>	Avant l'atelier
Étape 3	Discuter des <i>scan hits</i>	60-120 min.
Étape 4	Analyser les changements identifiés	15-30 min.

#### 1. Définir la problématique

Avant l'atelier

Il est important de commencer par bien définir la thématique que vous souhaitez explorer, autrement dit votre question centrale. Définissez également l'horizon temporel sur lequel vous souhaitez vous concentrer pour l'exercice. Quelques questions initiales à se poser : quelles sont les limites de ce sujet ? Quels sont les problèmes actuels qui s'y rattachent ? Quelles sont les principales hypothèses à cet égard ?

Choisissez attentivement les participantes et participants (les *scanners*). Envoyez-leur une invitation comprenant : une brève introduction portant sur la méthode<sup>15</sup> ; le but de l'exercice (votre question centrale et l'horizon temporel défini précédemment) ; les instructions pour le *scan hit*<sup>16</sup> et un modèle<sup>17</sup> pour le réaliser.

#### 2. Rechercher individuellement des informations et rédiger des *scan hits*

Avant l'atelier

Pour préparer l'atelier, chaque scanner recherche individuellement des informations, prépare un *scan hit* en suivant les instructions, ainsi qu'une courte présentation orale.

Les *scanners* transmettent leur *scan hit* à l'équipe de modération au moins une semaine avant la table ronde. Vous pouvez les mettre à la disposition de tous ou les garder pour vous.

15 Voir « Contexte », page 36.

16 Voir « Modèle 2: Instructions pour rédiger un *scan hit* », page 41.

17 Voir « Modèle 3: *Scan hit* », page 42.

#### 3. Discuter des *scan hits*

60-120 min.

Organisez une table ronde au cours de laquelle les *scanners* échangent sur les résultats de leur recherche d'informations.

Introduisez la table ronde en rappelant brièvement la question centrale, l'horizon temporel et les caractéristiques d'un bon signal faible<sup>18</sup>. Cela permettra ensuite de mieux orienter la discussion.

Chaque scanner présente tour à tour son *scan hit*. Accordez dix minutes à chaque personne : trois minutes de présentation et environ sept minutes de discussion afin d'avoir suffisamment de temps pour aborder tous les *scan hits*.

Notez sur un tableau le titre du *scan hit* et les éléments importants.

Pour orienter la discussion, utilisez les caractéristiques d'un bon signal faible. Questions possibles pour la discussion : Quels liens et interactions avec d'autres signaux faibles existent ? Le *scan hit* provient-il d'une source crédible ? Quels sont les éléments les plus novateurs ? Quels sont les impacts potentiels les plus importants de ce changement ? Etc.

Veillez au respect du temps et restreignez les commentaires négatifs. Ne laissez pas la discussion sur la plausibilité s'enliser dans un débat visant à déterminer la probabilité que cet événement se produise. L'important est d'établir si un événement peut vraisemblablement se produire et à quel point cet événement serait perturbateur.

#### 4. Analyser en groupe les changements identifiés

15-30 min.

En plénum, les *scanners* identifient et listent les thèmes principaux qui ont émergé au cours de la discussion. Discutez des liens entre les différentes thématiques.

Pour analyser plus en détail les résultats, réalisez un exercice de *driver mapping*.

Pour améliorer les capacités des *scanners* à la détection précoce des signaux faibles, indiquez-leur que la veille prospective est un processus qui ne s'arrête jamais. De nouvelles informations et idées peuvent apparaître à tout moment. C'est pourquoi il est recommandé d'organiser régulièrement des tables rondes autour des *scan hits*.

Si le processus prospectif est institutionnalisé au sein d'une organisation – ce qui est largement souhaitable –, indiquez aux *scanners*, en conclusion de la table ronde, quel est le délai pour la remise du prochain *scan hit*.

18 Voir « Figure 13: Caractéristiques d'un bon signal faible », page 41.



## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour repérer les dynamiques du changement

La veille prospective met en lumière un certain nombre de signaux faibles et d'éléments auxquels on n'avait pas prêté attention au préalable. Elle doit être complétée par des méthodes permettant de les interpréter plus en détail<sup>19</sup> afin d'identifier quels changements sont potentiellement importants et de comprendre quels effets ils auront sur la politique sécuritaire.

### Pour développer des scénarios alternatifs

Les résultats de la veille servent à construire différents scénarios et à envisager ce qui pourrait se produire si certaines évolutions ont lieu.

#### AVANTAGES

- Augmente le temps à disposition pour anticiper et prendre des mesures en repérant précocement les changements.
- Façon relativement facile d'impliquer les gens dans une réflexion sur l'avenir.
- Permet aux *scanners* de lire les journaux et les revues différemment et de développer une perspective sur le long terme.

#### LIMITES

- La veille prospective s'apparente quelque peu à la pêche : il faut être persévérant et avoir de la chance.
- Elle constitue un premier pas : les analystes doivent ensuite étudier et analyser les thématiques d'avenir qui auront été identifiées.
- Les scanners peuvent être influencés par des points de vue préexistants ou un parti pris personnel. Un biais cognitif et/ou leurs présomptions peuvent les mener à laisser de côté des informations importantes.
- Il est impossible de tout intégrer à sa veille, c'est pourquoi il est important d'impliquer d'autres personnes dans le processus.
- Il peut être tentant de se concentrer immédiatement sur les enjeux stratégiques ou de plaider pour une réponse spécifique, plutôt que de se concentrer sur les signaux faibles.

19 Voir « Repérer les signaux du changement », page 51.

## Modèle 2: Instructions pour rédiger un scan hit

### Qu'est-ce qui vous a étonné dernièrement et a remis en question vos convictions concernant l'avenir ?

Vous participez à un exercice de veille prospective. Pour vous préparer pour la table ronde du [insérer la date], veuillez préparer un *scan hit* sur un signal faible à transmettre à l'équipe de modération d'ici le [insérer la date]. Pour le jour de l'atelier, préparez une courte présentation (trois minutes) de votre *scan hit*.

Un signal faible désigne quelque chose de tout fait nouveau, qui vous frappe et qui peut être repéré en parcourant la littérature (p. ex. presse, revues spécialisées, rapports d'organisations internationales et non-gouvernementales ou de groupes de réflexion, stratégies gouvernementales, blogues ou médias sociaux) ou dont vous avez pu entendre parler (p. ex. collègue, podcast, reportage, conférence).

Voici quelques exemples de signaux faibles : le président Trump est banni de Twitter et de Facebook ; les Champs-Élysées seront transformés en « jardin extraordinaire » avant les JO de 2024 ; le mouvement Black Lives Matter est nommé pour le Prix Nobel de la paix 2021.

### Vous devez donc rechercher une idée étonnante et potentiellement importante, probablement un peu saugrenue et étrange.

Pour les repérer, utilisez des sources très variées hors de votre domaine d'expertise, que vous n'utilisez pas forcément dans votre travail quotidien.

Lorsque vous êtes à la recherche de « votre » signal faible, posez-vous les questions suivantes : qu'est-ce qui est nouveau ? Qu'est-ce que je n'ai pas entendu ailleurs ? Est-ce que cela modifie une hypothèse couramment admise ? Quelles sont les implications pour l'avenir ? Y sommes-nous préparés ? Cela pourrait-il avoir des implications ou des répercussions intéressantes dans des domaines autres que le mien ?

Lorsque vous avez trouvé un signal faible, rédigez un *scan hit*. Un *scan hit* est un court résumé, de 150 mots au maximum, qui comporte deux sous-titres :

- De quoi s'agit-il ?** Quel changement étonnant et potentiellement perturbateur avez-vous observé ? Indiquez la ou les source(s) d'information.
- Et alors ?** Dans l'éventualité où le changement en question évoluait et prenait de l'ampleur, quelles pourraient en être les conséquences importantes et perturbatrices ?

Transmettez votre *scan hit* à l'équipe de modération d'ici le [insérer la date] et préparez une présentation de trois minutes.

#### UN BON SIGNAL FAIBLE A CINQ CARACTÉRISTIQUES

<b>Nouveauté</b>	Il indique quelque chose de nouveau ou une nouvelle perspective sur un sujet connu. La sensibilisation au phénomène est faible parmi les acteurs concernés (p. ex. les instances décisionnelles, les médias grand public).
<b>Surprise</b>	Il est surprenant et oblige à remettre en question les présomptions existantes. Il est donc souvent difficile à détecter ou facile à ignorer.
<b>Importance</b>	Il décrit quelque chose qui pourrait avoir un impact sur le futur et perturber le système.
<b>Plausibilité</b>	Il existe des indices que le changement se produit ou pourrait se produire.
<b>Décalage</b>	Il décrit quelque chose qui n'est pas encore important mais qui a besoin de temps pour mûrir. Ses conséquences pourraient émerger dans le cadre de l'horizon temporel défini.

Figure 13: Caractéristiques d'un bon signal faible

### Exemple 1: Scan hit

#### LA RECONNAISSANCE FACIALE ET L'ORIENTATION POLITIQUE

**De quoi s'agit-il ?** Un algorithme de reconnaissance faciale a été appliqué aux images de plus d'un million d'individus pour prédire leur orientation politique. Pour ce faire, il a comparé la ressemblance avec des visages de candidates et de candidats libéraux et conservateurs. L'orientation politique a été correctement identifiée dans 72 % des cas.

Source: « Facial recognition technology can expose political orientation from naturalistic facial images », *Nature*, 11.01.2021.

**Et alors ? Conséquences** Les caméras de surveillance omniprésentes et les gigantesques bases de données d'images faciales (allant des profils sur les médias sociaux aux registres nationaux des cartes d'identité) permettent d'identifier très facilement les individus et de suivre leur localisation et leurs interactions sociales.

Il existe une crainte croissante que l'utilisation généralisée de la reconnaissance faciale entraîne un déclin de la protection de la sphère privée et des libertés civiles, en particulier lorsque son utilisation n'est pas réglementée.

### Modèle 3: Scan hit

(max. 150 mots)

#### TITRE

**De quoi s'agit-il ?**

Source(s)

**Et alors ? Conséquences**



## SEPT QUESTIONS

Poser des questions ouvertes à des acteurs clés pour obtenir des informations concernant leurs perspectives sur l'avenir.



5+ Jours (2 Heures par entretien)



Faible



10+ Personnes



Moyen terme

#### Qu'est-ce que c'est ?

Les sept questions sont une technique d'entretien visant à collecter des informations sur les perspectives stratégiques d'une série d'actrices et d'acteurs clés internes et externes à l'organisation, en général des cadres et des spécialistes.

#### On l'utilise pour :

- Identifier les principaux moteurs de changement ou discontinuités ;
- Collecter les informations et la vision qu'un interlocuteur a du futur, stimuler sa réflexion sur l'avenir en l'encourageant à s'imaginer dans le futur ;
- Identifier les opinions contradictoires sur le futur et les préoccupations sous-jacentes.

#### Comment cela fonctionne ?

Série d'entretiens structurés et confidentiels, composés de sept questions ouvertes, avec des personnes importantes pour la problématique traitée.

#### Quand l'utiliser ?

Les sept questions s'utilisent au début d'un projet ou d'un processus de prospective. Elles peuvent fournir de précieuses informations, aider à concentrer les ressources adéquates dans la phase cruciale de la définition du projet et permettre de démarrer rapidement un projet.

#### Quel est le résultat ?

Diverses perspectives sur la question de savoir comment l'avenir sera composé et ce qu'il faut faire pour parvenir au futur souhaité.

#### Et après ?

Utiliser les résultats des sept questions pour repérer les signaux du changement et pour concevoir une stratégie visant à gérer le changement.

## CONTEXTE

La méthode des sept questions a été développée par l'entreprise Shell dans le cadre d'études de scénarios<sup>20</sup>. C'est un outil efficace pour recueillir l'opinion de diverses actrices et acteurs clés sur les questions stratégiques devant être abordées au cours d'une réflexion sur l'avenir. Elle permet de mettre en évidence les accords et désaccords quant à la vision que différentes personnes ont de l'avenir et quant à la manière d'atteindre les objectifs que cette vision implique.

Pour le SRC, cette méthode est utile pour mieux intégrer les considérations sur le futur de personnes internes et de partenaires externes ainsi que pour mettre en lumière les divergences entre leurs différentes visions de l'avenir. Elle est également particulièrement adaptée pour collecter des informations lors de la définition d'une stratégie du service à long terme.

Cette méthode ne se concentre pas sur la recherche d'une solution mais aide à poser les bonnes questions pour explorer toutes les possibilités de développement de la situation et trouver le meilleur moyen d'aboutir à un futur préférable.

Les entretiens anonymes sont menés suivant la règle de Chatham House<sup>21</sup> et se concentrent sur sept aspects.

- 20 Shell développe depuis les années 1970 des scénarios qui ont aidé des générations de dirigeants de l'entreprise à explorer des voies d'avenir et à prendre de meilleures décisions. Leurs scénarios aident les entreprises, les gouvernements et les universités à comprendre les possibilités et les incertitudes liées à l'avenir.
- 21 Les entretiens peuvent être cités mais l'identité et l'affiliation de la personne interviewée sont confidentielles.

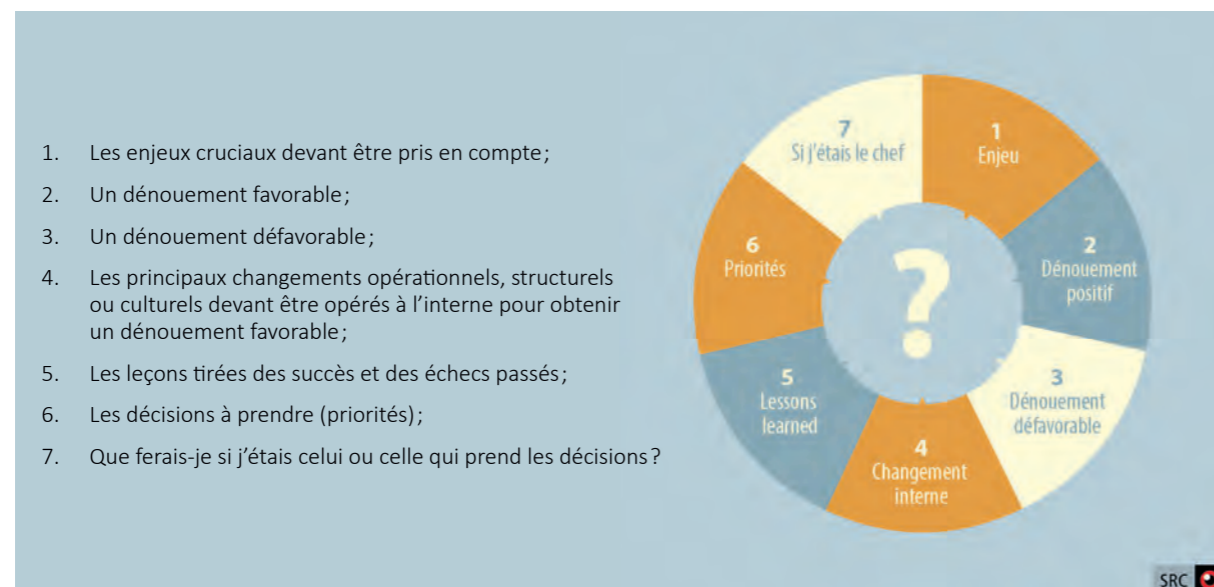






Figure 14: Les sept questions

## GUIDE D'ENTRETIEN

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

-  5+ jours (2 heures par entretien)
-  Faible
-  10+ Personnes
-  Cahier de notes, stylos

Les sept questions permettent de réaliser des entretiens ouverts structurés. Afin d'obtenir des résultats représentatifs et d'envisager toutes les possibilités, il est conseillé de mener un entretien avec au minimum une dizaine de personnes. Cependant, il est tout à fait possible d'inclure davantage de personnes dans le processus. Cette méthode est particulièrement adaptée pour interroger des cadres sur leurs perspectives d'avenir. Il est conseillé de constituer un groupe de personnes à interviewer diversifié et, si possible, d'inclure également des personnes externes à l'organisation.

Menez si possible les entretiens à deux afin de ne pas manquer des informations importantes. La première personne pose les questions et prend des notes, la seconde prend uniquement des notes. Prenez des notes détaillées relatant le contenu du discours mais également sa formulation : parfois la façon dont une personne formule quelque chose est plus révélateur que ce qu'elle dit.

ÉTAPES	
<b>Étape 1</b>	Définir la problématique
<b>Étape 2</b>	Construire le questionnaire
<b>Étape 3</b>	Conduire les entretiens 40-60 min/entretien
<b>Étape 4</b>	Retranscrire les entretiens 60 min/entretien
<b>Étape 5</b>	Analyser les entretiens

### 1. Définir la problématique

Avant de réaliser les entretiens, il est important de bien définir la thématique que vous souhaitez explorer, autrement dit votre question centrale<sup>22</sup>.

Identifiez au moins cinq personnes à interroger initialement<sup>23</sup>. Avant l'entretien, informez vos interlocutrices et interlocuteurs que leurs opinions resteront anonymes. Il peut être utile de leur fournir à l'avance des informations sur la problématique étudiée et sur vos objectifs de travail. Une introduction succincte devrait suffire.

### 2. Construire le questionnaire

Elaborez le questionnaire en vous basant sur les sept aspects à traiter recensés par la méthode. A savoir :

1. **L'enjeu crucial** : pourriez-vous me dire ce que vous considérez être l'enjeu crucial pour l'avenir? Si vous pouviez parler avec quelqu'un venant du futur qui serait en mesure de vous dire tout ce que vous voulez savoir sur cette thématique, que souhaiteriez-vous lui demander?
2. **Un dénouement favorable** : si les choses se passent bien, en étant optimiste mais réaliste, que considérez-vous être un dénouement souhaitable pour cette thématique? Quelle est votre vision de la réussite?
3. **Un dénouement défavorable** : à l'inverse, si les choses se passent mal, quels facteurs vous inquiéteraient? Quels sont les risques si la réussite n'était pas au rendez-vous?

- 22 A ce propos, voir l'introduction du chapitre 1 «Formuler une question et collecter des informations», page 19.
- 23 La méthode s'appuie sur un échantillonnage en «boule de neige»: une personne recommande une autre personne, ainsi l'échantillon augmente rapidement et les résultats deviennent représentatifs.

4. **Les changements à opérer à l'interne** : comment les processus internes pourraient-ils être modifiés pour obtenir le résultat souhaité ? Qu'est-ce qui doit changer (p. ex. système, relations, organisation, ressources, processus de décision, culture) pour que votre vision de la réussite se réalise ?
5. **Lessons learned** : rétrospectivement, quels sont les événements importants qui ont engendré la situation actuelle ? Quels sont les facteurs qui ont façonné (la thématique) telle qu'elle est aujourd'hui ? Rétrospectivement, quels sont les succès sur lesquels vous pouvez vous appuyer et quels sont les échecs dont vous pouvez tirer des leçons ?
6. **Les priorités** : en regardant vers l'avenir, quelles sont les actions prioritaires qui devraient être menées à bien prochainement ? Quelles décisions doivent être prises à court terme pour atteindre le dénouement souhaité à long terme ? Que faut-il faire maintenant pour que votre vision devienne réalité ?
7. **Si vous étiez la cheffe ou le chef** : si toutes les contraintes étaient supprimées et que vous pouviez diriger, que souhaiteriez-vous faire de plus ? Si vous aviez un mandat libre de toute contrainte, que feriez-vous de plus pour assurer que (la thématique) ait un dénouement favorable ? Si vous pouviez prendre toutes les décisions (autorité absolue) et pouviez faire n'importe quoi, y a-t-il autre chose que vous feriez ?

Il peut être difficile pour la personne interrogée de répondre à des questions ouvertes. Préparez quelques questions fermées supplémentaires à l'avance afin de relancer ou de remettre sur la bonne voie l'entretien si nécessaire.

### 3. Conduire les entretiens 40-60 min/entretien

Les entretiens sont ouverts. Les personnes interrogées sont donc libres de parler aussi longuement ou aussi peu qu'elles le souhaitent, sans relance de la part des intervieweurs. Il est important de laisser la personne interrogée suivre le fil de sa pensée sans interruption. Le silence signifie souvent qu'elle est en train de réfléchir aux enjeux soulevés par la question.

Prenez des notes très détaillées.

Lors de l'entretien, posez les questions les unes après les autres en laissant à votre interlocuteur/trice tout le temps nécessaire pour qu'il ou elle puisse formuler sa pensée. Lorsque cette personne a fini de répondre à une question, vous pouvez lui demander de clarifier son propos si nécessaire ou de donner plus de détails s'il vous semble incomplet. Si besoin, utilisez les questions fermées préparées à l'avance pour relancer l'entretien.

Les deux premières questions donnent le ton pour le reste de l'entretien. Si les réponses sont trop courtes ou semblent manquer de contenu, demandez d'autres exemples avant de passer à la question suivante.

Il peut être utile de donner quelques exemples classiques de moteurs de changement afin que la personne interrogée vous donne le genre d'informations souhaitées.

A la fin de l'entretien, demandez à qui d'autre vous devriez vous adresser.

### 4. Retranscrire les entretiens 60 min/entretien

Retranscrivez les entretiens. Si deux personnes ont pris des notes pendant l'entretien, consolidez vos retranscriptions.

Si nécessaire ou demandé, vous pouvez envoyer un compte rendu de l'entretien à la personne interviewée pour qu'elle vérifie ses citations.

### 5. Analyser les entretiens

Analysez les entretiens en réalisant une analyse thématique<sup>24</sup>. Mettez en évidence les enjeux identifiés par différents interlocuteurs. Notez la fréquence, l'importance accordée, l'accord ou le désaccord entre les interlocuteurs et vos propres intuitions. Regroupez les éléments selon des thématiques. Etablissez une différence entre les thématiques fondamentales qui ont un impact direct sur votre question centrale des thématiques secondaires qui en découlent.

<sup>24</sup> L'analyse thématique consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus tel que des transcriptions d'entretiens. Elle est largement utilisée en sciences humaines et sociales.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour repérer les signaux du changement

La méthode des sept questions permet d'identifier certains moteurs de changement importants, qu'il est nécessaire d'analyser dans un deuxième temps, grâce à un *driver mapping*, aux indicateurs ou à une analyse de tendance.

### Pour concevoir une stratégie pour gérer le changement

Les diverses perspectives rassemblées peuvent être utiles pour concevoir une stratégie visant à gérer le changement. Les résultats peuvent être utilisés pour compléter une analyse SWOT ou encore pour identifier les changements essentiels dans une analyse rétrospective normative.

#### AVANTAGES

- Utile pour dialoguer et impliquer des cadres dans une démarche de prospective.
- Donne une structure aux entretiens.
- Les questions ouvertes permettent de recueillir de nombreuses informations.
- Lien avec des personnes externes à l'organisation.

#### LIMITES

- Le principal risque est de ne pas impliquer des actrices et acteurs clés importants.
- Il faut impliquer un nombre important d'interlocuteurs (au minimum dix) afin d'obtenir des résultats significatifs.
- Investissement en temps important.

# 2

## REPÉRER LES SIGNAUX DU CHANGEMENT

Une fois les informations collectées, il faut repérer les signaux du changement. Un changement survient très rarement du néant. Il se développe presque toujours en marge des préoccupations générales. Habituellement, un changement suit un cycle de vie prédéfini. Au début, le changement est très peu perceptible et se cache dans des « bruits de fond ». Puis, il attire l'attention d'experts qui en discutent dans des cercles confidentiels. Lorsque le changement est important, il peut ensuite être repris par les médias traditionnels et il finit par s'intégrer à la nouvelle normalité. Le but est de repérer les dynamiques de changement le plus tôt possible afin de pouvoir anticiper l'évolution de la situation.

Une fois repérés, les signaux du changement doivent être analysés et catégorisés. Ils servent alors à construire une ou plusieurs images du futur.

Les méthodes abordées dans ce deuxième chapitre permettent d'identifier des éléments pouvant potentiellement jouer un rôle important à l'avenir et d'analyser leur développement. Le *driver mapping* permet d'identifier et d'ordonner les moteurs de changement et les discontinuités qui pourraient façonner l'avenir. L'analyse de tendance permet de retracer le développement d'une tendance et de le projeter dans l'avenir.

## DRIVER MAPPING

Identifier et classer les principaux moteurs de changement influençant l'évolution d'un sujet à long terme.



🕒 3 Heures

📊 Moyen

👤 1-8 Personnes

🌞 Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Le *driver mapping* identifie les moteurs de changement actuellement observables qui sont susceptibles d'influencer un sujet spécifique à l'avenir, de même que les *wildcards* potentielles.

#### On l'utilise pour :

- Identifier les moteurs de changement qui auront des répercussions importantes sur un sujet;
- Distinguer les moteurs pour lesquels la tendance d'évolution est prévisible de ceux pour lesquels elle est incertaine;
- Contrôler les présomptions établies au sujet de l'avenir;
- Créer une base pour les travaux stratégiques et de planification.

### Comment cela fonctionne ?

Les principaux moteurs de changement sont identifiés, consolidés et classés par ordre de priorité dans le cadre d'un atelier.

### Quand l'utiliser ?

Lorsqu'on veut avoir une meilleure compréhension d'une problématique et de l'environnement qui influe sur celle-ci. Lorsqu'on veut dégager un consensus quant aux principaux moteurs et discontinuités potentielles en jeu, ou alors lorsqu'on veut aider à planifier l'avenir en identifiant une multitude de moteurs pertinents.

### Quel est le résultat ?

Une liste de moteurs de changement classée selon l'ampleur des répercussions et le degré d'incertitude quant à leur évolution future. Les participantes et les participants connaissent les moteurs susceptibles d'influencer l'avenir du sujet, de même que les possibles *wildcards* et les discontinuités.

### Et après ?

Les résultats peuvent servir de base à l'élaboration de divers scénarios prospectifs.

## MODÈLES

**Modèle 4** « *Driver Map (version STEEP)* », page 59

**Modèle 5** « *Matrice des priorités* », page 59

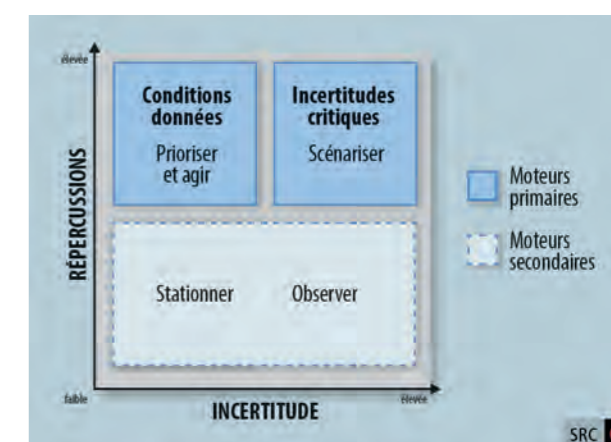
## MÉTHODES APPARENTÉES

Analyse du contexte, analyse STEEP

## CONTEXTE

Le *driver mapping* identifie et visualise les moteurs de changement susceptibles d'influencer l'évolution d'un sujet dans un laps de temps donné et de lui faire prendre une certaine direction à l'avenir. Cette méthode permet d'analyser des problématiques importantes dont l'évolution future est très incertaine, car, d'un point de vue actuel, il est très difficile d'évaluer la manière dont les moteurs de changement correspondants vont se développer. Ceux-ci se caractérisent par un fort degré d'incertitude, une évolution ambiguë, et ne sont pas (encore) mesurables. L'exercice vise à mettre en lumière les incertitudes critiques, c'est-à-dire les moteurs de changement caractérisés par un haut niveau d'incertitude et des répercussions importantes, afin de se préparer à de potentiels futurs défis et à des décisions d'ordre stratégique.

Les conditions données et les incertitudes critiques forment les moteurs de changement primaires qui doivent être considérés et traités en priorité. Toutefois, les moteurs secondaires, bien qu'ils soient moins centraux, ne doivent pas être ignorés. Un moteur de changement peut être la cause directe comme indirecte d'une évolution de la situation. De nombreux moteurs de changement sont extérieurs au domaine en question. Les moteurs de changement sont déterminés en fonction du contexte du sujet, ce dernier étant généralement classé selon les dimensions STEEP, c'est-à-dire société (S), technologie (T), économie (E), écologie (E) et politique (P)<sup>25</sup>. Ces dimensions peuvent toutefois être combinées selon les besoins de la problématique, mais aussi complétées, p. ex. par le droit (L- legal) ou l'armée (M- military).



25 Le nom du modèle se compose des premières lettres des différentes dimensions (en anglais). STEEP est le plus répandu. Parmi les autres modèles fréquemment utilisés, on peut citer STEEPL, PESTEL et PEST.

Figure 15: Matrice des priorités



Un *driver mapping* peut être réalisé seul. Cependant, l'exercice apporte une plus grande plus-value lorsqu'il est réalisé dans le cadre d'un travail de groupe.

<b>Étape 1</b>	<b>Définir la question centrale et l'horizon temporel</b>
<b>Étape 2</b>	<b>Identifier les moteurs de changement</b> Réfléchissez à ce qui pourrait avoir des répercussions considérables sur l'évolution future de votre enjeu. Dans l'idéal, identifiez des moteurs de changement dans toutes les dimensions STEEP (modèle 4).
<b>Étape 3</b>	<b>Classer les moteurs de changement</b> Identifiez les moteurs de changement qui sont étroitement liés et réunissez-les dans un ensemble, qui sera ajouté à la <i>Driver Map</i> . Placez ensuite les moteurs sur la matrice des priorités (modèle 5). Chaque moteur est évalué selon deux critères: quelle est l'importance du moteur pour le sujet (ampleur des répercussions)? Dans quelle mesure la direction de l'évolution du moteur au cours de la période définie est-elle claire (degré d'incertitude)?
<b>Étape 4</b>	<b>Examiner les incertitudes critiques</b> Les moteurs de changement aux répercussions importantes et au degré d'incertitude élevé jouent un rôle crucial dans le cadre de l'élaboration ultérieure de scénarios.
<b>Étape 5</b>	<b>Identifier les <i>wildcards</i></b> Dressez une liste séparée des <i>wildcards</i> et/ou des discontinuités possibles.

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



3 Heures



Mittel



5-8 Personnes (par groupe)



Au moins un tableau/flip chart par groupe, des post-it et des stylos

Pour débattre d'images plausibles et convaincantes de l'avenir, les bonnes personnes (expertise ou lien avec le sujet traité) doivent participer à l'atelier. Outre des esprits créatifs, il est important de pouvoir compter sur des contributions d'excellente qualité de la part de personnes expertes du domaine, car celles-ci améliorent la crédibilité des moteurs de changement identifiés. Les organes décisionnels sont alors plus susceptibles d'accepter les résultats d'un tel exercice et de les utiliser comme base pour prendre des décisions importantes.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Définir la question centrale et l'horizon temporel	Avant l'atelier
<b>Étape 2</b>	Présenter la méthode et la thématique	15 min.
<b>Étape 3</b>	Identifier les moteurs de changement	50 min.
<b>Étape 4</b>	Classer les moteurs de changement	60 min.
<b>Étape 5</b>	Identifier les <i>wildcards</i>	10 min.
<b>Étape 6</b>	Résumer les résultats	30 min.
<b>Étape 7</b>	Conclure l'atelier	10 min.
<b>Étape 8</b>	Envoyer le résumé de l'atelier	Après l'atelier

### 1. Définir la question centrale et l'horizon temporel

*Avant l'atelier*

Préparez le sujet et la question centrale à étudier, par ex. « Quel avenir pour le gouvernement X? » ou « Devons-nous augmenter les capacités dans le domaine spécialisé Y? ». Récapitulez les caractéristiques, les indicateurs et les problèmes actuels de la thématique, puis décrivez la situation actuelle. L'important est de délimiter clairement le sujet.

Choisissez l'horizon temporel en fonction de la problématique. Le cadre temporel doit se situer suffisamment loin dans l'avenir pour laisser de la place au changement, mais pas trop loin, pour ne pas perdre tout lien avec le présent.

Définissez les dimensions (p. ex. STEEP) à utiliser pour étudier le contexte et identifier les moteurs de changement. Préparez la *Driver Map* et la matrice des priorités sur un tableau ou un flip chart<sup>26</sup>. Avant le début de l'atelier, accrochez la *Driver Map* et la matrice des priorités dans la salle de réunion, puis distribuez les stylos et les post-it.

Désignez une personne qui prendra des notes détaillées de la discussion (rapporteur/rapporteuse).

<sup>26</sup> Voir « Modèle 4: Driver Map (version STEEP) » et « Modèle 5: Matrice des priorités », page 59.



**2. Présenter la méthode et la thématique** 15 min.  
Expliquez l'objectif de l'atelier ainsi que la démarche et la méthode employée<sup>27</sup>.

Présentez les différentes dimensions en donnant un exemple pour chacune d'entre elle. Assurez-vous que le groupe ait bien compris les deux notions fondamentales, soit : (1) la définition des moteurs de changement et (2) le modèle des dimensions.

Présentez le sujet choisi, l'horizon temporel et la question centrale, puis clarifiez les termes techniques importants.

**3. Identifier les moteurs de changement** 50 min.  
**a. Brainstormer les moteurs de changement**

Expliquez les règles du brainstorming<sup>28</sup>. Invitez votre audience à réfléchir à ce qui pourrait avoir des répercussions considérables sur l'évolution future du sujet. Dans l'idéal, chaque individu doit identifier des moteurs de changement dans toutes les dimensions. Encouragez-les à écrire de petits bouts de phrases sur les post-it plutôt qu'un ou deux mots. « Croissance économique soutenue en Chine » permet une meilleure compréhension du changement que « économie ».

**b. Présenter et regrouper les moteurs de changement**  
Chaque personne présente ses moteurs de changement en quelques mots et place les post-it dans les dimensions correspondantes sur la *Driver Map* qui figure au tableau.

Regroupez ensuite les moteurs similaires ou identiques. Si certaines dimensions ne contiennent aucun moteur ou que le résultat ne semble pas équilibré au regard de la question ou de l'horizon temporel, il est possible d'accorder davantage de temps au groupe pour identifier d'autres moteurs correspondant à des dimensions spécifiques.

**4. Classer les moteurs de changement** 60 min.  
**a. Former des ensembles et visualiser**

Afin de consolider autant que possible les moteurs de changement, le groupe identifie ceux qui présentent un lien étroit entre eux et les réunit dans un ensemble. L'ensemble est ajouté à la *Driver Map* en tant que nouveau moteur sous la forme d'un post-it.

Le groupe classe ensuite les moteurs sur la matrice des priorités<sup>29</sup>. Chaque moteur est évalué selon deux critères : quelle est l'importance du moteur pour le sujet (ampleur des répercussions) ? Dans quelle mesure la direction de l'évolution du moteur au cours de la période définie est-elle claire (degré d'incertitude) ?

**b. Examiner les conditions données**  
Sur la matrice des priorités, identifiez les moteurs de changement considérés comme importants et dont l'évolution peut être supposée avec suffisamment de certitude. Ils représentent ce que l'on sait déjà plus ou moins sur l'avenir à l'heure actuelle. Les points de vue divergents dans le groupe peuvent également être documentés.

**c. Examiner les incertitudes critiques**  
Le groupe examine les cinq à dix principaux moteurs de changement dans le coin supérieur droit de la matrice des priorités.

Marquez d'un point rouge les moteurs pour lesquels le groupe n'est pas d'accord quant à l'importance des répercussions ou au degré d'incertitude. Les moteurs de changement aux répercussions importantes et au degré d'incertitude élevé jouent un rôle crucial dans le cadre de l'élaboration ultérieure de scénarios. En effet, les scénarios se différencient en fonction des moteurs de changement sur lesquels ils se fondent.

**d. Discuter des moteurs de changement secondaires**  
Débattez avec le groupe pour savoir si les moteurs pour lesquels il existe de sérieuses divergences d'opinion quant aux répercussions ou aux incertitudes doivent être étudiés à l'issue de l'atelier.

Cela vaut également pour les moteurs aux faibles répercussions et au degré d'incertitude élevé.

**5. Identifier des wildcards** 10 min.  
Discutez des *wildcards*<sup>30</sup> ou des discontinuités possibles. Dressez une liste séparée sur un tableau.

**6. Résumer les résultats** 30 min.  
La rapporteuse ou le rapporteur récapitule les résultats de la discussion. Il ou elle s'assure en particulier d'avoir pris note des incertitudes critiques, des conditions données et des *wildcards*.

**7. Conclure l'atelier** 10 min.  
Pour terminer, expliquez au groupe comment les moteurs de changement identifiés devront être utilisés par la suite, puis concluez l'atelier.

**8. Envoyer le résumé de l'atelier** Après l'atelier  
Envoyez aux équipes et personnes impliquées le récapitulatif de l'atelier rédigé par la personne désignée, de même que des photos de la *Driver Map* et de la matrice des priorités.

27 Si le groupe est peu familiarisé avec le concept, il peut être utile de remettre aux participants une copie du contexte ci-dessus et d'expliquer la méthode à l'aide d'un exemple.

28 Voir « *Brainstorming structuré* », page 21.

29 Les post-it des moteurs peuvent être déplacés de la carte des moteurs vers la matrice des priorités ou, si l'on souhaite conserver la carte comme référence, être copiés sur de nouveaux post-it puis placés sur la matrice des priorités.

30 Une *wildcard* est un événement dont la probabilité d'occurrence est faible, mais dont l'impact serait significatif et aurait des répercussions sur la politique de sécurité très importantes.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour développer des scénarios alternatifs

Le *driver mapping* est une étape préalable à l'élaboration de scénarios. La définition des principaux moteurs de changement constitue la base pour l'élaboration de scénarios reflétant diverses évolutions alternatives possibles de la situation à un horizon temporel défini.

### Pour étudier les répercussions d'un changement

On peut utiliser une *futures wheel* pour étudier les impacts directs et indirects des divers moteurs de changement. Elle permet d'identifier les impacts de premier, deuxième et troisième ordres des moteurs de changement et des scénarios

### AVANTAGES

- Permet de prioriser les moteurs de changement en fonction de leur importance et du degré d'urgence, de manière à engager les ressources de manière ciblée.
- Permet d'identifier les moteurs et *wildcards* importants, y compris au sein de thématiques ou de situations complexes.
- Les moteurs identifiés peuvent être réutilisés à des fins diverses.

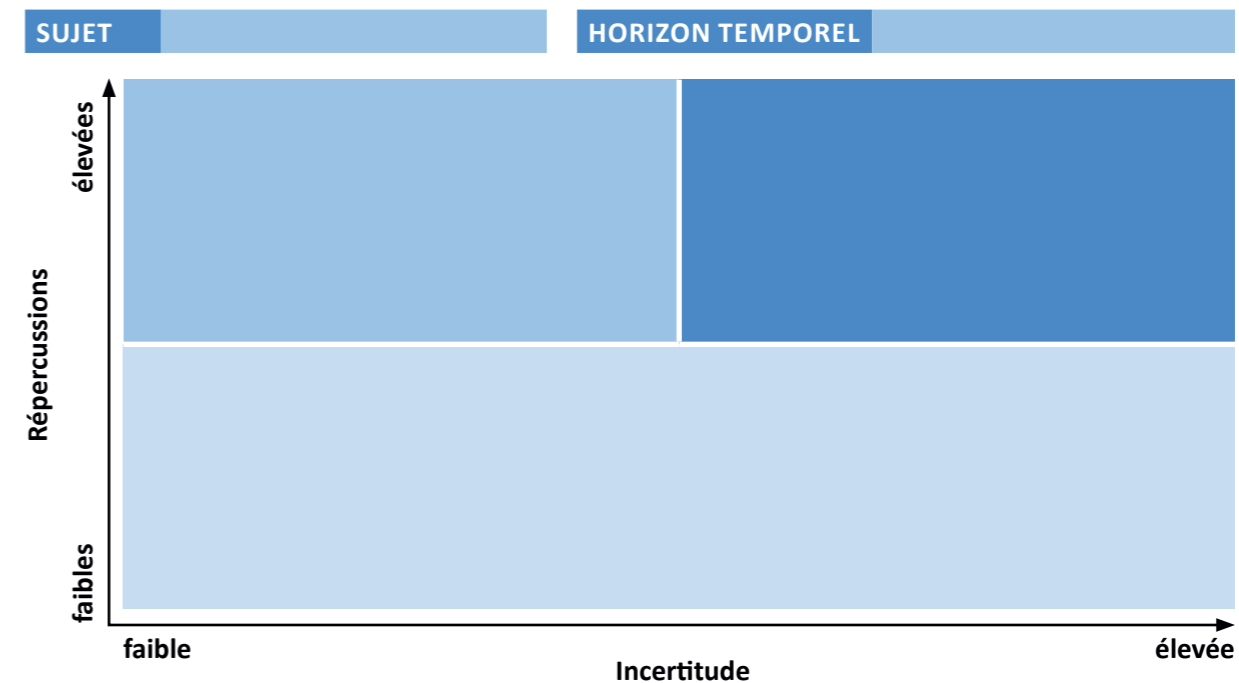
### LIMITES

- Il peut s'avérer difficile de classer les moteurs dans les différentes dimensions lorsqu'ils revêtent une nature globale.
- Parvenir à un consensus lors du regroupement et du classement des moteurs peut être une tâche ardue.
- L'identification des principaux moteurs ne remplace pas l'examen approfondi des divers moteurs.

Modèle 4: *Driver Map* (version STEEP)

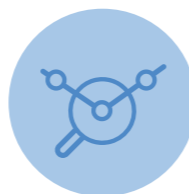
SUJET	HORIZON TEMPOREL			
SOCIÉTÉ	TECHNOLOGIE	ECONOMIE	ECOLOGIE	POLITIQUE

Modèle 5: Matrice des priorités



## ANALYSE DE TENDANCE

Identifier un élément important dans le présent, retracer son évolution jusqu'à présent, puis la projeter dans l'avenir.



1,5 jours



Moyen



1-5 Personnes



Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

L'analyse de tendance examine comment une tendance est née et s'est développée jusqu'à présent et comment elle est susceptible d'évoluer à l'avenir selon ses trajectoires passée et actuelle.

#### On l'utilise pour :

- Comprendre les moteurs de changement sous-jacents à une tendance;
- Explorer l'avenir lorsqu'une ou des tendances continuent à évoluer comme jusqu'à présent.

### Comment cela fonctionne ?

Recherches documentaires sur une ou des thématique(s) bien définie(s), combinées avec un atelier prospectif.

### Quand l'utiliser ?

On utilise une analyse de tendance lorsqu'on veut identifier les évolutions actuelles majeures qui auront un impact potentiellement fort sur l'avenir.

### Quel est le résultat ?

Une analyse détaillée sur le développement d'une tendance et sa possible future évolution.

### Et après ?

Utiliser les analyses de tendance pour évaluer les impacts d'un changement et pour élaborer divers scénarios.

## CONTEXTE

L'analyse de tendance est une méthode utilisée dans de nombreux domaines et est fondée sur une stratégie simple. On identifie une thématique actuelle. Puis, on retrace et on analyse comment elle s'est développée jusqu'à présent, si possible depuis son apparition. Ensuite on tente de visualiser ce qui pourrait se passer à l'avenir. L'analyse de tendance ne vise pas à prévoir le futur, mais il s'agit d'un instrument permettant de penser le futur.

Une tendance est un mouvement qui représente l'évolution durable d'un phénomène. Elle a deux attributs : une direction et une intensité. Une tendance va dans une direction : elle peut croître, décroître ou être linéaire. Elle peut avoir différents niveaux d'intensité, qui vont d'une tendance émergente à une tendance lourde :

- Une tendance émergente ou faible donne une direction floue : il y a peu d'observations et il existe beaucoup d'incertitudes quant à son évolution. Qualitativement cela signifie qu'un analyste peut avoir un pressentiment ou une intuition concernant un signal faible, mais qu'il ne dispose pas encore de beaucoup d'éléments concrets. Quantitativement, quelques données peuvent corroborer la tendance avec un degré d'incertitude élevé.
- Une tendance lourde ou forte donne une direction précise et nette. Elle est le fruit d'un nombre significatif d'observations. Qualitativement, cela signifie qu'une multitude de sources crédibles en font état. Quantitativement, un grand nombre de données et/ou des statistiques corroborent la tendance avec un degré de certitude élevé.

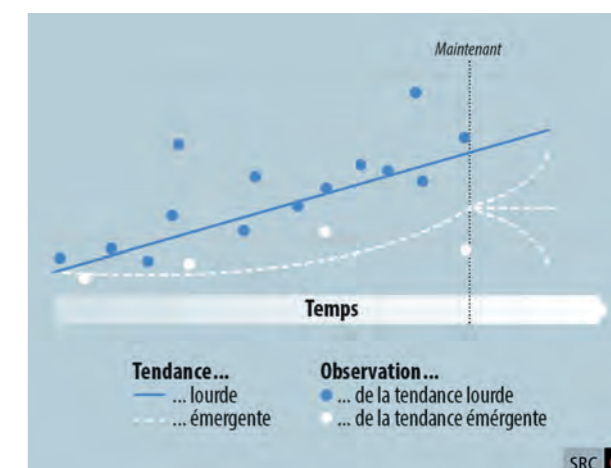
L'analyse de tendance se focalise généralement sur les tendances établies et lourdes alors que les tendances émergentes font plutôt l'objet d'une veille prospective<sup>31</sup>.

Les tendances analysées sont souvent pertinentes durablement et permettent de décrire l'environnement, dans notre cas sécuritaire, futur.

Voici quelques exemples de tendances : montée en puissance d'acteurs non-étatiques, urbanisation, population vieillissante, polarisation de la société, amélioration de l'accès à la technologie, changement climatique, etc.

## MÉTHODES APPARENTÉES

Trend Impact Analysis



31 Voir « Veille prospective », page 35.


Figure 16: Tendance émergente et tendance lourde


## GUIDE D'ANALYSE

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

 1,5 jours

 Moyen

 1-5 Personnes

 Littérature, presse, internet

L'analyse de tendance dans le domaine de la politique de sécurité prend souvent la forme d'une analyse thématique à laquelle on peut associer un atelier. L'analyse de tendance mène à conduire une recherche détaillée sur une thématique qu'il faut préalablement bien définir.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Définir et délimiter la question centrale	1 heure
<b>Étape 2</b>	Faire des recherches sur la tendance	3 heures
<b>Étape 3</b>	Imaginer l'évolution de la tendance	2 heures
<b>Étape 4</b>	Organiser un atelier ou des entretiens (facultatif)	2 heures
<b>Étape 5</b>	Analyser les résultats et rédiger une analyse brève	4 heures

- 1. Définir et délimiter la question centrale** 1 heure  
Dans un premier temps, il faut définir la question centrale qui guidera toute l'analyse<sup>32</sup>. Cette question se focalise sur la tendance à étudier et doit être claire, concise et bien délimitée.
- 2. Faire des recherches sur la tendance** 3 heures  
Seul ou en équipe, effectuez une revue de littérature sur la tendance. Collectez et synthétisez des informations sur les observations que vous faites.  
  
Etudiez comment la tendance s'est développée jusqu'à présent. Recherchez quels moteurs de changement et discontinuités sont sous-jacents à son développement.
- 3. Imaginer l'évolution de la tendance** 2 heures  
En vous basant sur vos connaissances sur le développement de la tendance et son état actuel, imaginez comment elle pourrait évoluer à l'avenir.  
  
Si vous disposez de suffisamment de données quantitatives, vous pouvez modéliser la trajectoire future de la tendance<sup>33</sup>.
- 4. Organiser un atelier ou des entretiens (facultatif)** 2 heures  
Pour améliorer votre compréhension et découvrir de nouvelles perspectives sur la tendance étudiée, organisez un atelier ou conduisez une série d'entretiens.  
  
Identifiez les actrices et les acteurs clés, internes et externes au service, pouvant vous aider à développer votre réflexion<sup>34</sup>. Invitez-les à participer à un atelier au cours duquel vous pourrez explorer comment cette tendance pourrait évoluer à l'avenir, ses conséquences potentielles et ses liens avec d'autres tendances<sup>35</sup>. Alternativement, effectuez des entretiens pour collecter des informations complémentaires<sup>36</sup>.

<sup>32</sup> Pour plus de détails voir « *Formuler une question et collecter des informations* », page 19.

<sup>33</sup> Une modélisation part de données historiques sur lesquelles elle s'appuie pour fournir des estimations éclairées de la direction que suivront les futures tendances.

<sup>34</sup> Utilisez « *Analyse des parties prenantes* », page 156.

<sup>35</sup> Utilisez par exemple un exercice « *Futures Wheel* », page 68 ou « *Matrice d'impacts croisés* », page 77.

<sup>36</sup> Utilisez par exemple la méthode des « *Sept questions* », page 43.

### 5. Analyser les résultats et rédiger une analyse brève

4 heures

Analysez les résultats des ateliers ou des entretiens et faites des liens avec vos recherches préliminaires.

Rédigez un texte dans lequel vous définissez la tendance dans le contexte actuel, expliquez comment elle est née et s'est développée jusqu'à présent et quelle sont ses possibles évolutions futures (conséquences, opportunités, défis, etc.).

Le titre et le texte de l'analyse de tendance doivent être simples et compréhensibles pour le plus grand nombre, c'est-à-dire aussi bien pour un public spécialisé que pour le grand public.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour évaluer les impacts d'un changement

L'analyse de tendance peut être complétée par diverses méthodes permettant d'identifier l'impact de ces tendances sur le futur. En effet, on part souvent du postulat que l'avenir est une extrapolation du passé. Cependant, dans les faits, de nombreuses tendances ne sont pas linéaires mais exponentielles par exemple. Il est alors essentiel d'étudier plus en détails les divers impacts de ces tendances.

### Pour élaborer divers scénarios

Les tendances, couplées aux moteurs de changement et aux discontinuités, servent de trame à l'élaboration de divers scénarios.

#### AVANTAGES

- Il est utile d'étudier le passé pour réfléchir à comment l'avenir pourrait se dérouler.
- Les extrapolations qualitatives à moyen ou long terme permettent de développer des objectifs stratégiques.
- Les extrapolations quantitatives à court terme sont généralement correctes. Plus l'horizon temporel est éloigné, plus elles perdent en précision.
- Méthode largement acceptée et utilisée dans de nombreux domaines allant de la médecine, à la climatologie en passant par l'économie et les analyses de votes.

#### LIMITES

- L'analyse de tendance n'est pas une prévision concernant le futur. Il s'agit seulement d'une réflexion sur comment la tendance pourrait potentiellement évoluer à l'avenir.
- Il n'existe pas vraiment de méthode claire et précise sur la manière de procéder. Pour développer sa méthode chacun doit se baser sur ses propres besoins, les ressources à disposition et les critères classiques d'une bonne recherche scientifique.

## ÉVALUER LES IMPACTS DU CHANGEMENT

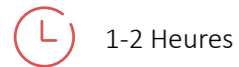
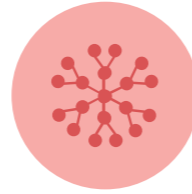


Une fois qu'on a repéré les signaux d'un changement, il convient d'évaluer quelles seront les conséquences de ce changement à l'avenir. Il s'agit également d'établir des liens entre plusieurs événements, moteurs de changement, discontinuités et tendances et de déterminer comment ces différents éléments pourraient, ou non, s'influencer mutuellement à l'avenir.

Les méthodes abordées dans ce troisième chapitre, permettent d'évaluer les conséquences directes et indirectes d'un événement, d'un enjeu ou d'une décision. La *futures wheel* permet de visualiser les implications directes et indirectes d'un changement. Les matrices d'impacts croisés aident à comprendre comment certains éléments s'influencent les uns les autres et lesquels ont un impact majeur sur l'évolution future de la situation. L'analyse Red Hat/Red Team permet de mieux comprendre comment un adversaire va réagir à un changement en se mettant à sa place et vise à mieux anticiper ses réactions et ses décisions.

## FUTURES WHEEL

Visualiser, analyser et explorer les conséquences directes et indirectes d'un moteur de changement, d'une discontinuité, d'un nouvel enjeu ou d'un scénario.



1-2 Heures



Faible



3-6 Personnes



Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

La *futures wheel* est une manière d'organiser la pensée et les questions liées à l'avenir. Elle prend la forme d'un graphique composé de bulles. On place au centre l'objet à étudier et autour ses impacts directs (de premier ordre) et indirects (de deuxième et troisième ordre).

### On l'utilise pour :

- Identifier et structurer les impacts directs et indirects parfois inattendus d'un moteur de changement, d'une discontinuité, d'un nouvel enjeu ou d'un scénario ;
- Identifier et représenter les relations et les chaînes de réactions potentielles découlant d'un événement.

### Comment cela fonctionne ?

Brainstorming structuré qui aide à visualiser comment les tendances, les événements, les moteurs de changement ou les discontinuités sont susceptibles d'affecter la situation future dans son ensemble.

### Quand l'utiliser ?

La *futures wheel* s'utilise lorsqu'on souhaite explorer les conséquences potentielles d'un moteur de changement, d'une discontinuité, d'un nouvel enjeu ou d'un scénario.

### Quel est le résultat ?

Une représentation graphique structurée des conséquences directes et indirectes de l'objet d'étude.

### Et après ?

Utiliser la *futures wheel* comme base pour analyser les impacts du changement et développer de nouvelles stratégies ou pour développer des scénarios alternatifs.

## MODÈLES

**Modèle 6** « *Futures wheel* », page 76

**Modèle 7** « *Examen de la futures wheel* », page 76

## MÉTHODES APPARENTÉES

Mind mapping, *impact wheel*, *implementation wheel*, *webbing*, « *Brainstorming structuré* », page 12

## CONTEXTE

La *futures wheel* est un des outils les plus communément utilisés dans le domaine de la prospective, car c'est un moyen facile à mettre en place pour faire participer les gens à une réflexion sur l'avenir.

Cet outil a été conçu en 1971 par J.C. Glenn. Il permet de visualiser, d'analyser et d'explorer collectivement les impacts potentiels directs et indirects d'un facteur d'influence (moteur de changement ou discontinuité), d'un événement, d'un nouvel enjeu ou encore d'une tendance.

Une *futures wheel* est un graphique composé de bulles. Au centre, on place le scénario, le facteur d'influence ou la tendance que l'on souhaite étudier. Ensuite, les participantes et les participants développent tous ensemble les impacts de premier, puis de deuxième, puis de troisième, voire parfois de quatrième ordre que l'élément central génère.

Ces impacts forment une carte mentale du futur<sup>37</sup>. Elle sert à stimuler de nouvelles réflexions.

37 Voir « *Exemple 2: Futures wheel* », page 74.

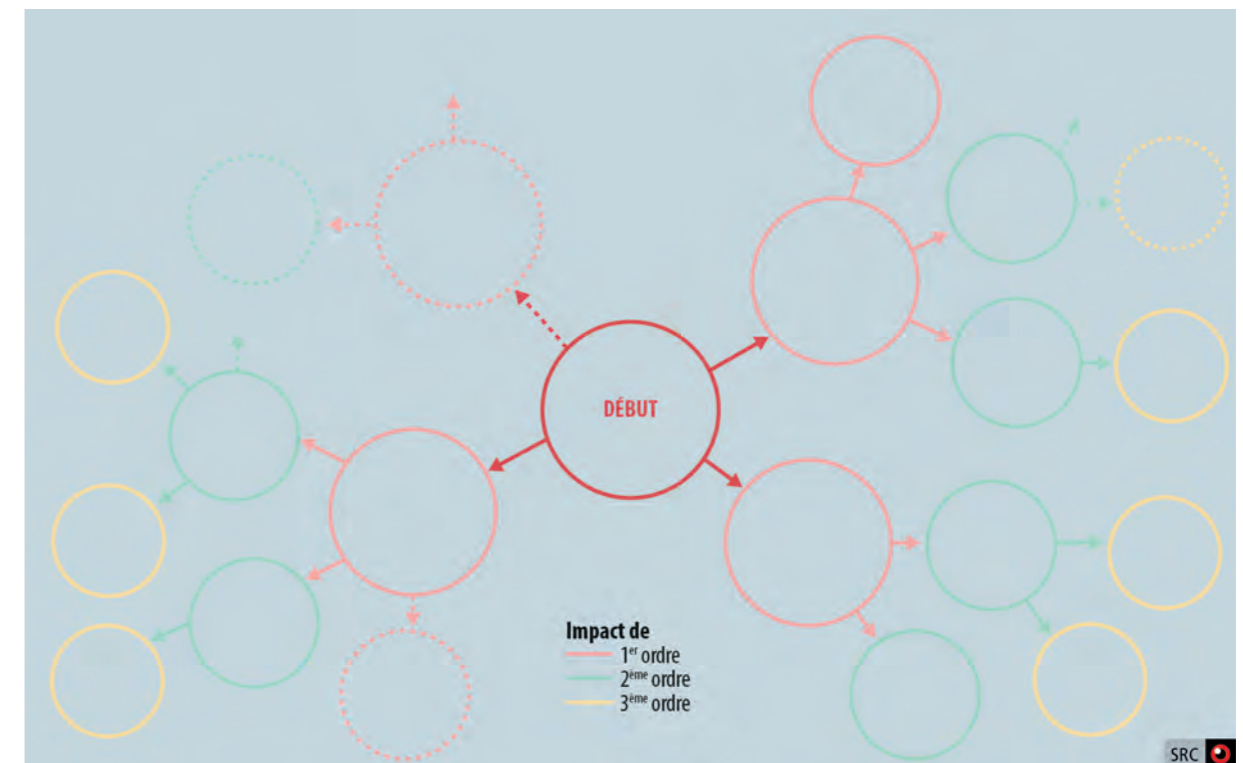


Figure 17: Futures Wheel

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



1-2 Heures



Faible



3-6 Personnes



Tableau, post-it ou logiciel de *mindmapping*

Une *futures wheel* est un exercice créatif participatif. Il est essentiel que les personnes s'écoulent et se sentent en confiance. Toutes les idées, même les plus saugrenues, doivent pouvoir être exprimées sans avoir peur du jugement des autres. Veillez à ce que la composition du groupe soit diversifiée (compétences, expérience, domaine, âge, genre, culture, etc.), ce qui amènera de nouvelles idées

ÉTAPES		
Étape 1	Définir le centre	Avant l'atelier
Étape 2	Introduire la <i>futures wheel</i> et l'objet d'étude	5 min.
Étape 3	Remplir la <i>futures wheel</i>	30 min.
Étape 4	Identifier les impacts les plus importants	20 min.
Étape 5	Partager la <i>futures wheel</i> (facultatif)	10 min.
Étape 6	Analyser la <i>futures wheel</i>	Après l'atelier

#### 1. Définir le centre

Avant l'atelier

Identifiez la question centrale et le but de l'exercice.

Définissez et décrivez soigneusement l'objet d'étude, appelé le centre. Il peut s'agir par exemple d'un facteur d'influence, d'un nouvel enjeu, d'un scénario ou d'une tendance qui engendre un ou des changement(s) de la situation. Il faut donner quelques détails pour que les participantes et les participants puissent saisir clairement la nature du changement, y compris les personnes n'ayant pas d'expertise sur le sujet. Dans la plupart des cas, un court résumé d'un ou deux paragraphes sur l'objet à examiner ainsi que les principales hypothèses suffisent.

#### 2. Introduire la *futures wheel* et l'objet d'étude

5 min.

Introduisez la méthode<sup>38</sup> et expliquez pourquoi vous l'utilisez. Présentez brièvement l'objet à étudier. Si de nombreuses personnes participent à l'atelier, répartissez-les en petits groupes qui réaliseront tous leur propre *futures wheel*.

#### 3. Remplir la *futures wheel*

30 min.

Pendant l'exercice, assurez-vous que chaque impact découle directement de l'objet précédent sans l'intervention d'un autre événement et qu'il est clair et précis. Discutez d'abord des impacts de premier ordre (les impacts majeurs directs), puis de ceux de deuxième ordre, et ainsi de suite. Il est très important de ne pas mélanger les différents niveaux. En fonction de votre objet d'étude et de votre question centrale, deux niveaux d'analyse peuvent être suffisants : cela permet de ne pas se perdre dans les détails et d'accorder le temps nécessaire pour la découverte des impacts majeurs et de leurs conséquences.

La discussion prend la forme d'un brainstorming structuré<sup>39</sup>. Maintenez la discussion sur chaque impact au minimum afin que le processus puisse aller de l'avant. Encouragez les gens à identifier aussi bien des impacts positifs que négatifs, y compris des conséquences ayant peu de chance de se produire. Le but est d'identifier toutes les possibilités et non de faire des prévisions.

38 Voir « Contexte », page 69.

39 Voir « Brainstorming structuré », page 21.

#### a. Impacts de premier ordre

Placez le changement au centre de la roue<sup>40</sup> et demandez au groupe : « Si cela se produit, que pourrait-il se passer ensuite ? » Demandez-leur d'écrire individuellement leurs réponses et de se concentrer uniquement sur les conséquences directes majeures du changement. Rappelez que vous allez travailler sur chaque niveau l'un après l'autre.

Partagez et discutez les impacts de premier ordre. Le nombre d'impacts de premier ordre généré est variable, mais en général cinq éléments au moins sont identifiés.

#### b. Impacts de deuxième ordre

Une fois que les impacts de premier ordre sont identifiés, le processus se répète afin d'identifier une série d'impacts de deuxième ordre. Pour chaque impact de premier ordre, demandez : « Si cela se produit, que pourrait-il se passer ensuite ? » ou « Quels sont les impacts ou les conséquences de cet élément ? » Chaque personne note individuellement ses réponses. Ensuite, partagez et discutez ensemble les impacts de deuxième ordre.

#### c. Impacts de troisième ordre

Si votre objet d'étude et votre question centrale s'y prêtent, répétez encore une fois le processus. Identifier des impacts de troisième ordre est généralement plus difficile que pour les impacts de premier et de deuxième ordre. En fonction du déroulement de l'exercice et de vos besoins, vous pouvez encore répéter le processus et identifier les impacts de quatrième, voire de cinquième ordre.

Une fois que tous les niveaux sont complétés, une carte des impacts possibles, directs et indirects, positifs et négatifs, se dessine. Mettez une marque verte sur les impacts positifs et une marque rouge sur les impacts négatifs.

#### 4. Identifier les impacts directs et indirects les plus importants

20 min.

Identifiez les impacts directs et indirects les plus importants révélés par la *futures wheel*. Deux options cumulables peuvent être utilisées :

##### a. Notation

Demandez aux participantes et participants de noter individuellement, par exemple sur une échelle de un à six, chaque impact en fonction de son importance, de son incertitude ou d'un autre facteur<sup>41</sup>. Cela fournit des informations complémentaires et peut faciliter l'analyse en mettant en évidence les impacts les plus importants et en suggérant des opportunités et des pièges potentiels.

##### b. Discussion

Lancez une discussion sur les résultats de la *futures wheel*<sup>42</sup>. Demandez au groupe :

- Quels sont les impacts identifiés les plus importants et les plus provocateurs ?
- Que faut-il faire à court terme ?
- Que faut-il faire à long terme ?

#### 5. Partager la *futures wheel* (facultatif)

10 min.

Si vous travaillez avec plusieurs groupes, chaque groupe présente brièvement sa *futures wheel* en mettant en évidence les impacts identifiés les plus importants.

40 Vous pouvez utiliser le « Modèle 6: Futures wheel », page 76.

41 Vous pouvez p. ex. utiliser la « Modèle 5: Matrice des priorités », page 59 issu de l'exercice « Driver mapping », page 52.

42 Vous pouvez utiliser le « Modèle 7: Examen de la futures wheel », page 76.



## 6. Analyser la futures wheel

Après l'atelier

Après l'atelier, en fonction du nombre de futures wheels réalisé et de leur niveau de détail, un nombre important d'impacts possibles ont été identifiés et doivent à présent être analysés plus en profondeur.

L'analyse peut être effectuée pour identifier les grandes thématiques ou encore pour découvrir les conséquences souhaitables et plutôt improbables, les conséquences indésirables et très probables ou encore pour mettre en évidence les impacts surprenants.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour l'analyse des impacts du changement

La futures wheel est souvent utilisée dans un processus plus large d'analyse des impacts en combinaison avec des matrices d'impacts croisés<sup>43</sup>.

### Pour développer des scénarios alternatifs

futures wheel peut être utilisé pour aider les participants à mieux comprendre les potentielles conséquences directes et indirectes d'un facteur d'influence, d'un scénario, d'un nouvel enjeu ou d'une tendance. Cela peut aider à créer des scénarios plus solides qui explorent des idées inédites et provocantes à propos de l'avenir.

### AVANTAGES

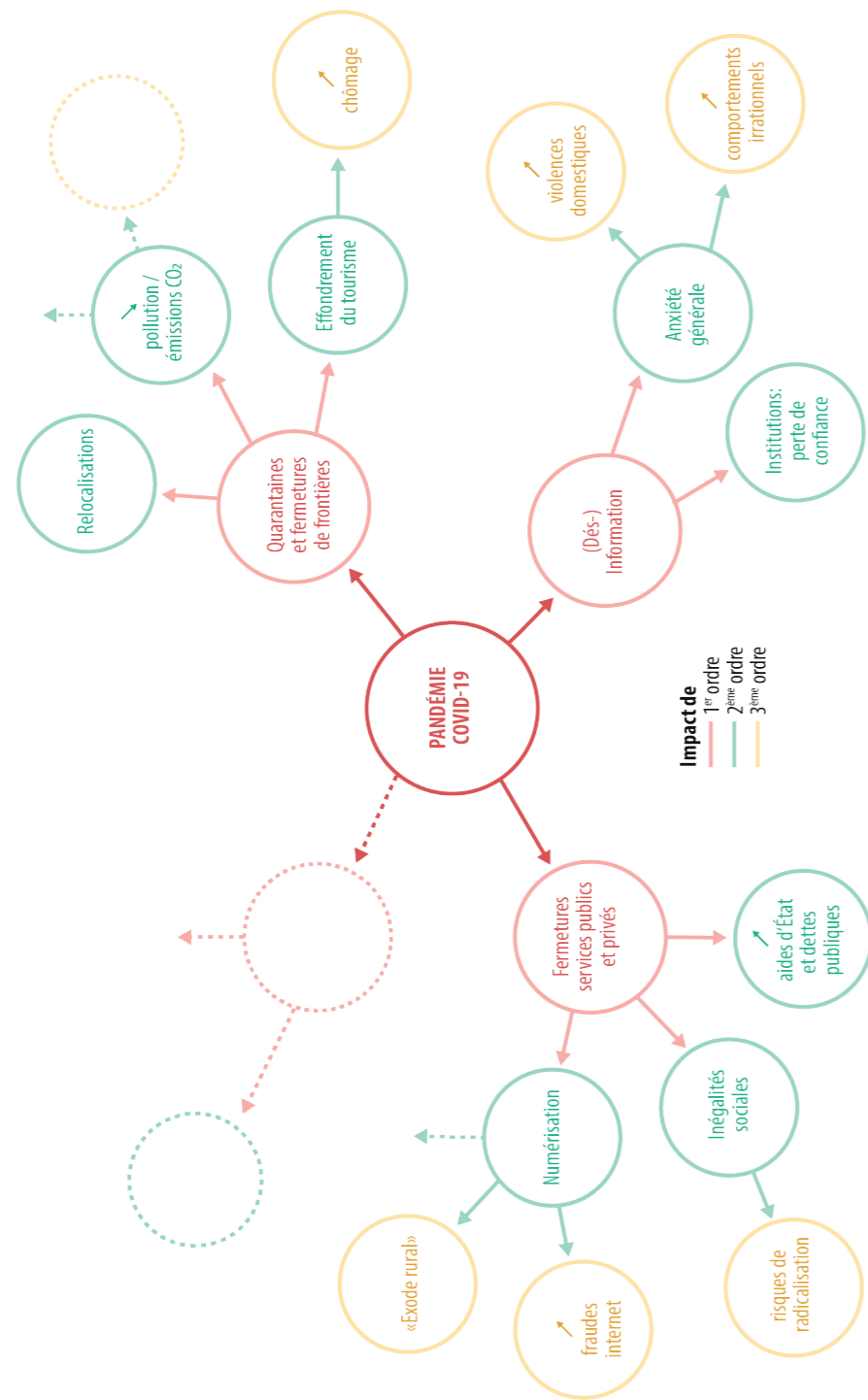
- Facile et agréable à utiliser.
- Outil universel utilisable dans de nombreuses situations.
- Moyen de collecter rapidement un grand nombre d'informations.
- Bonne représentation visuelle d'un facteur d'influence, d'un nouvel enjeu ou d'un scénario et de ses conséquences.
- Organise la réflexion relative aux événements futurs.
- Révèle des interrelations complexes.
- Le processus stimule la pensée non-linéaire et éloigne l'esprit des modèles linéaires et simplistes. Cela facilite la détection des impacts imprévus du changement qui sont difficiles à percevoir.

### LIMITES

- L'objet d'étude doit être bien défini et délimité.
- Des impacts peuvent ne pas être décelés car ils ne sont pas liés à des éléments du niveau précédent.

43 Voir « Matrice d'impacts croisés », page 77.

Figure 18: Extrait d'une futures wheel sur la pandémie de COVID-19



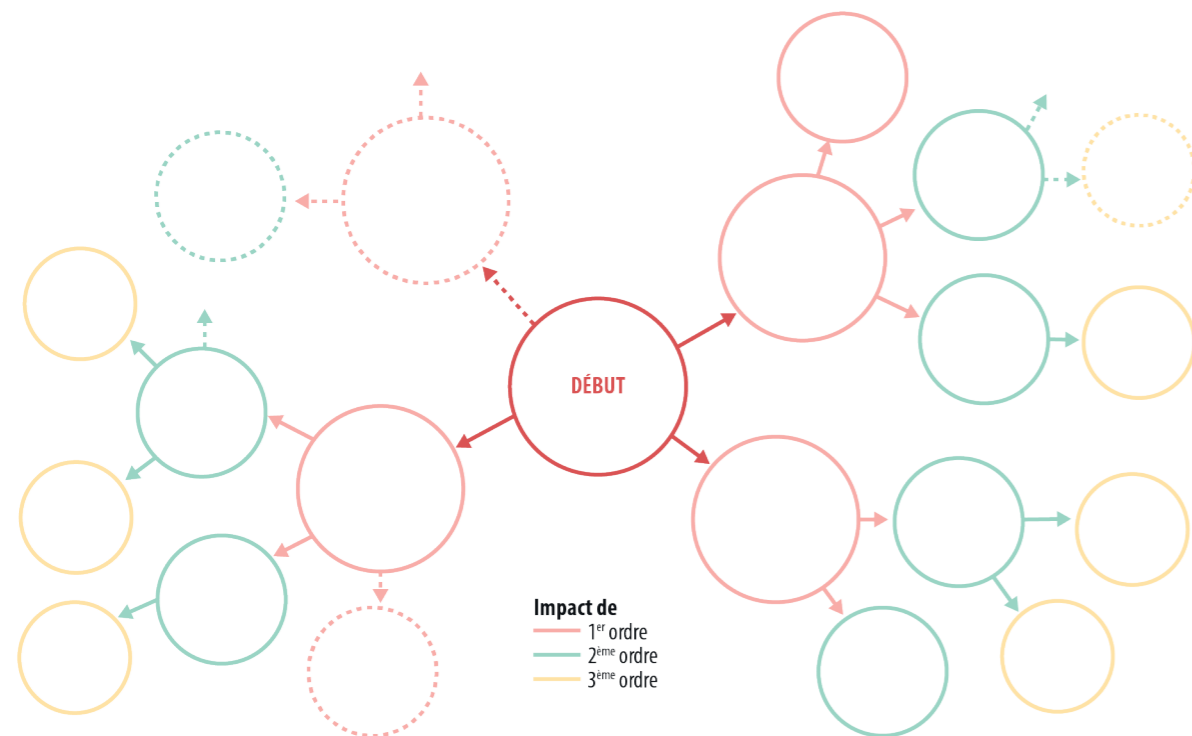
Exemple 3: Examen de la futures wheel<sup>44</sup>

CENTRE	IMPACT 1	IMPACT 2	IMPACT 3
	Information / Désinformation	...	...
<b>POURQUOI EST-CE IMPORTANT ET / OU PROVO-CANT ?</b>	Le flot d'informations dissimule de plus en plus les faits. La liberté d'ex-pression est remise en question		
<b>CONSÉQUENCES</b>	Anxiété générale parmi la population; perte de con-fiance dans les institu-tions; discours complo-tistes tou-chent un large public		
<b>ÉVÉNEMENTS ET TENDANCES ASSOCIÉES</b>	Fake news; extrémis-mes; manifestations anti-mesures sanitai-res; me-naces contre les gouver-nants		

44 En lien avec la « Figure 18: Extrait d'une futures wheel sur la pandémie de COVID-19 », page 74.

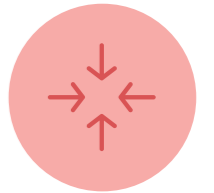
### Modèle 6: Futures wheel

#### QUESTION CENTRALE



### Modèle 7: Examen de la futures wheel

CENTRE			
	IMPACT 1	IMPACT 2	IMPACT 3
POURQUOI EST-CE IMPORTANT ET / OU PROVO-CANT ?			
CONSÉQUENCES			
EVÉNEMENTS ET TENDANCES ASSOCIÉS			



### MATRICE D'IMPACTS CROISÉS

Examiner comment un facteur ou un événement influence d'autres facteurs ou événements qui semblent liés.



1-2 Heures



Faible



1-5 Personnes



Court, moyen ou long terme

#### Qu'est-ce que c'est ?

La matrice d'impacts croisés aide à traiter des problèmes complexes lorsque de multiples facteurs d'influence et/ou événements sont liés entre eux et qu'il est difficile d'identifier les relations existantes entre eux.

#### On l'utilise pour :

- Comprendre comment certains éléments vont influencer l'issue d'une situation en identifiant les relations et les corrélations entre des événements, des moteurs de changement, des tendances ou des discontinuités ;
- Découvrir quels facteurs d'influence et/ou événements ont un impact majeur ;
- Structurer l'analyse des relations et des corrélations entre variables.

#### Comment cela fonctionne ?

Discussion au cours de laquelle l'impact de chaque facteur d'influence et/ou événement sur tous les autres facteurs et/ou événements est examiné individuellement.

#### Quand l'utiliser ?

Une matrice d'impacts croisés est généralement utilisée lorsqu'on a identifié des facteurs d'influence ou des événements qui pourraient influencer l'issue d'une situation et qu'il s'agit alors d'examiner les interactions et les corrélations entre ces éléments

#### Quel est le résultat ?

Une matrice indiquant les relations entre plusieurs facteurs d'influence et événements, y compris l'ampleur de l'effet présumé.

#### Et après ?

Utiliser la matrice pour élaborer divers scénarios.

#### MODÈLES

Modèle 8 « Matrice d'impacts croisés », page 83

## CONTEXTE

L'analyse d'impacts croisés est née d'une simple question : peut-on faire des prévisions en se basant sur des estimations concernant les interactions entre plusieurs événements futurs ? Par expérience, nous savons que la plupart des événements et changements sont d'une certaine manière liés les uns aux autres. Il est difficile d'imaginer un événement qui ne se produise pas à la suite d'un autre, ou d'imaginer un événement qui, après s'être produit, n'ait laissé aucune trace. Les relations et corrélations entre les événements et les changements sont appelées « impacts croisés ».

L'analyse d'impacts croisés suit deux écoles de pensée. Elle est d'abord développée par des expertes et des experts en prospective et est largement fondée sur les mathématiques et les probabilités. Elle est ensuite adoptée par le domaine du renseignement, qui utilise une méthode plus flexible.

Une matrice d'impacts croisés fournit une structure permettant de gérer la complexité. Elle exige que les présomptions les plus importantes sur les relations entre les facteurs d'influence et/ou événements soient clairement énoncées afin de pouvoir identifier le raisonnement qui sous-tend une analyse<sup>45</sup>.

Une matrice d'impacts croisés vise à identifier les relations entre des événements et/ou des facteurs d'influence. Les relations entre les facteurs et événements sont ensuite catégorisées : un élément peut inhiber, renforcer ou ne pas avoir de rapport avec un autre élément. La matrice permet ainsi de montrer quels éléments ont le plus grand impact.

45 Plus d'informations se trouvent dans « Examen des présomptions », page 27.

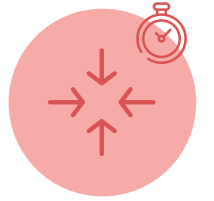
Source 5

		B LA PROBABILITÉ QUE LE RÉSEAU TERRORISTE ...			
		... ait de l'influence politique	... recrute des terroristes potentiels	... soit dense	... soit contrôlé par des mesures anti-terroristes efficaces
A SI LE RÉSEAU TERRORISTE ...	... a de l'influence politique		+	=	=
	... recrute des terroristes potentiels	+		+	=
	... est dense	+	=		+
	... est contrôlé par des mesures anti-terroristes efficaces	-	--	-	

-- inhibe fortement    - inhibe    = neutre    + renforce    ++ renforce fortement

SRC

Figure 19: Exemple d'une matrice d'impacts croisés



Version Quick and Dirty

## MATRICE D'IMPACTS CROISÉS

Une matrice d'impacts croisés peut être réalisée seul. Cependant, l'outil apporte une plus grande plus-value lorsqu'il est utilisé dans le cadre d'un travail de groupe.

- Étape 1 Définir les facteurs d'influence et / ou événements**  
Déterminez quels éléments (E) doivent figurer dans la matrice : il s'agit de facteurs d'influence et/ou d'événements qui ont un effet sur votre thématique lorsqu'ils sont modifiés. Il faudrait se limiter à six éléments.
- Étape 2 Remplir la matrice**  
Créez une matrice. Elle est utilisée pour étudier et noter les relations et corrélations entre chaque élément et tous les autres éléments. Placez les éléments (facteurs d'influence et événements) dans la colonne de gauche et répétez-les sur la première ligne de la matrice.
- Pour chaque paire d'éléments, examinez la relation. Si un élément intensifie ou renforce un autre élément, inscrivez + ou ++. Si un élément inhibe ou entrave un autre élément, notez - ou --. Si les deux éléments sont indépendants ou n'ont aucun rapport, inscrivez un =.

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



1-2 Heures



Faible



2-5 Personnes



Tableau, post-it, stylo

Une matrice d'impacts croisés est un exercice pouvant théoriquement être réalisé seul. Cependant, l'outil apporte une plus grande plus-value lorsqu'il est utilisé dans le cadre d'un travail de groupe. Cette méthode se base sur le principe qu'un problème complexe peut être étudié plus efficacement par un groupe diversifié que par les meilleurs experts individuellement. Une composition du groupe diversifiée (expérience, connaissances, culture, genre, âge) amène de nouvelles idées.

Réunissez un petit groupe de personnes représentant diverses perspectives sur le sujet à traiter.

ÉTAPES		
Étape 1	Définir les facteurs d'influence et/ou événements	30 min
Étape 2	Discuter et remplir la matrice	30 – 90 min

#### 1. Définir les facteurs d'influence et / ou les événements 30 min.

Au début de l'atelier, le groupe détermine quels éléments (E) figurent dans la matrice : il s'agit de facteurs d'influence et/ou d'événements qui ont un effet sur votre thématique lorsqu'ils sont modifiés. Il faudrait se limiter à six éléments, ce qui donne déjà trente relations possibles à étudier.

Pour sélectionner les titres de la matrice, il y a deux situations :

- Vous avez suivi le processus classique de la prospective et avez déjà identifié un certain nombre de facteurs d'influence et/ou d'événements à étudier au cours des étapes précédentes. Choisissez en groupe quels éléments, au maximum six, figurent dans la matrice.
- Vous utilisez indépendamment cette méthode et ne connaissez pas encore les facteurs d'influence et/ou événements. Commencez par faire un brainstorming structuré<sup>46</sup> pour identifier ces éléments et choisissez-en ensuite six au maximum.

#### 2. Discuter et remplir la matrice 30 – 90 min.

Créez une matrice<sup>47</sup>. Elle est utilisée pour étudier et noter les relations et corrélations entre chaque élément et tous les autres éléments. Placez les éléments (facteurs d'influence et événements) dans la colonne de gauche et répétez-les sur la première ligne de la matrice.

Commencez par l'élément figurant sur la première ligne dans la colonne de gauche. Comparez-le avec chacun des autres éléments en remplissant la matrice de gauche à droite. Faites la même chose pour chaque ligne.

Pour chaque paire d'éléments, discutez de leur relation et prenez des notes. Pour aider les participantes et les participants, posez les questions suivantes :

- La présence du premier élément augmente-t-il/diminue-t-il l'influence du second élément ?
- Si le premier événement se produit, la probabilité que le deuxième événement se produise augmente-t-elle/diminue-t-elle ?
- Dans quelle mesure un changement du premier élément affecte-t-il le deuxième ?
- Quelles sont les présomptions<sup>48</sup> qui nous mènent à penser que la relation identifiée entre cette paire d'éléments est correcte<sup>49</sup> ?

Notez les résultats dans la matrice. Si un élément intensifie ou renforce un autre élément, inscrivez + ou ++. Si un élément inhibe ou entrave un autre élément, notez- ou --. Si les deux éléments sont indépendants ou n'ont aucun rapport, inscrivez un =.

La longueur de la discussion dépend des éléments découverts au cours de l'atelier. Si vous apprenez beaucoup de choses sur les relations parfois insoupçonnées entre plusieurs éléments, remplissez attentivement la matrice et prenez de bonnes notes. Si le groupe n'apprend rien de nouveau, interrompez l'exercice ou alors redéfinissez les facteurs d'influence et/ou les événements.

46 Voir « Brainstorming structuré », page 21.

47 Voir « Modèle 8: Matrice d'impacts croisés », page 83.

48 Voir « Examen des présomptions », page 27.

49 A côté de la matrice, faites une liste de ces présomptions qui permettra de suivre le raisonnement du groupe.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour développer des scénarios alternatifs

Une matrice d'impacts croisés met en lumière des relations et corrélations entre certains facteurs d'influence et/ou événements. Elle permet de générer diverses hypothèses sur les développements futurs qui devront être testées à l'aide d'autres méthodes<sup>50</sup>.

### AVANTAGES

- Examine les relations et les corrélations entre des facteurs d'influence et/ou des événements.
- Facile à utiliser.
- Expérience d'apprentissage.

### LIMITES

- Permet de mettre en évidence des relations et corrélations mais ne les teste pas empiriquement : on ne sait pas s'il y a réellement un lien de corrélation ou de causalité entre les éléments.
- Examine des relations seulement entre des paires d'éléments.
- Dépend fortement des opinions et des connaissances des analystes.
- Parfois difficile de suivre les raisonnements sous-jacents, d'où l'importance de faire une liste des présomptions.

<sup>50</sup> Voir chapitre 4, « Décrire les futurs », page 91.

## Modèle 8: Matrice d'impacts croisés

		B. LA PROBABILITÉ QUE CET ÉVÉNEMENT SE PRODUISE ...					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
A. SI CET ÉVÉNEMENT SE PRODUIT ...	E1						
	E2						
	E3						
	E4						
	E5						
	E6						


-- inhibe fortement
- inhibe
= neutre
+ renforce
++ renforce fortement

Ajouter les éléments étudiés (E) dans les marges ainsi que la direction et l'ampleur de l'effet dans les cases vides.


## ANALYSE RED HAT / RED TEAM


Prévoir comment un adversaire va réagir à un changement en se mettant à sa place.



 1-2 Heures

 Élevé

 2-6 Personnes

 Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Une analyse *Red Hat/Red Team* permet de recadrer une question. Il s'agit d'adopter un point de vue et de prendre des décisions en accord avec la culture et les contraintes d'un dirigeant étranger, d'un petit groupe cohésif, d'un criminel ou d'un concurrent.

### On l'utilise pour :

- Essayer de comprendre comment un adversaire perçoit un risque, une opportunité ou un événement et prend des décisions en se mettant à sa place ;
- Anticiper le comportement et/ou les décisions d'adversaires ;
- Passer de la perspective d'une ou d'un analyste (observation et analyse) à celle d'une actrice ou d'un acteur (prise de décisions dans un environnement culturel et organisationnel donné).

### Comment cela fonctionne ?

Jeu de rôle au cours duquel on énonce dans un premier temps nos propres réactions face à une situation ou un enjeu. Dans un deuxième temps, on se met à la place de l'adversaire et on discute de ses options de réaction.

### Quand l'utiliser ?

Lorsqu'on veut comprendre ou essayer de prévoir comment un ou une adversaire va se comporter et qu'on a l'expertise culturelle nécessaire ou qu'on y a accès. Les chances que l'analyse *Red Hat/Red Team* soit exacte sont meilleures lorsqu'on essaie de prévoir le comportement d'un individu spécifique qui peut prendre des décisions (p. ex. un dirigeant autoritaire, une dirigeante militaire ou une cellule terroriste), car les dynamiques de groupes sont plus difficiles à comprendre et à prévoir.

### Quel est le résultat ?

Des alternatives concernant le comportement et les décisions possibles de l'adversaire et une justification pour le choix de l'alternative qui est considérée comme étant la plus probable.

### Et après ?

Utiliser les alternatives pour élaborer divers scénarios

## CONTEXTE

Chaque analyste doit essayer de se mettre à la place de son objet d'étude lorsqu'il analyse son comportement et ses intentions. Ce faisant, les analystes doivent éviter l'erreur courante de l'effet miroir (*mirror imaging*), c'est-à-dire la tendance naturelle à supposer que les autres pensent et perçoivent le monde de la même manière que soi-même.

L'analyste doit identifier et remettre en question ses présomptions, particulièrement celles découlant d'un effet miroir. Quand il ou elle comble ses lacunes de connaissances en supposant que l'adversaire est susceptible d'agir d'une certaine manière parce que c'est ainsi qu'il ou elle agirait dans de telles circonstances, l'analyste est victime d'un effet miroir. C'est un biais cognitif. L'effet miroir conduit l'analyste à des conclusions très souvent fausses, car l'adversaire n'a ni les mêmes objectifs, ni les mêmes valeurs, ni la même compréhension d'une situation que l'analyste. Ceci peut avoir de graves conséquences, car cela peut conduire à une mauvaise évaluation de la situation et, par conséquent, à de mauvaises décisions.

L'analyse *Red Hat/Red Team* permet d'éviter ce biais cognitif en obligeant l'analyste à changer de perspective et à analyser la situation en se mettant à la place de l'adversaire. Elle est difficile à réaliser car elle nécessite une large compréhension de la culture et des contraintes de l'adversaire et beaucoup de pratique.



Source 6

Figure 20: Une question de perspective...

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



1-2 Heures



Élevé



2-6 Personnes



Tableau, post-it, stylo

Une analyse *Red Hat/Red Team* nécessite un travail collectif. Regroupez un petit groupe d'analystes ayant une large compréhension de la culture de l'adversaire et des connaissances approfondies sur les acteurs de la problématique à traiter. Il est important d'avoir à disposition des informations concernant la personnalité, les motivations et l'environnement culturel des personnes qui prennent les décisions.

Si possible, intégrez des personnes ayant une très bonne compréhension de la culture et des contraintes de l'adversaire, par exemple qui partagent le même héritage culturel et ethnique, qui ont vécu dans la région ou qui parlent couramment la langue. A défaut d'avoir un accès direct à de telles personnes au sein du groupe, consultez préalablement à l'exercice des personnes ayant de larges connaissances culturelles sur l'adversaire (p. ex. expert de la région, diplomate en poste dans la région, etc.).

ÉTAPES		
Étape 1	Présenter la méthode et la situation	10 min.
Étape 2	Que feriez-vous et pourquoi?	30 min.
Étape 3	Que ferait l'adversaire et pourquoi?	40-60 min.
Étape 4	Présenter les résultats	10 min.

#### 1. Présenter la méthode et la situation

10 min.

Présentez brièvement la méthode. Pour ce faire, utilisez le contexte et l'explication suivante.

Lorsqu'on examine le monde et différents événements et/ou comportements, on utilise une grille de compréhension propre à notre socialisation culturelle. On voit le monde à travers nos propres lunettes, qui sont par exemple bleues. Les autres n'ont pas les mêmes lunettes. Chaque culture développe sa propre grille de compréhension du monde. Pour comprendre et anticiper les actions de son adversaire, qui a par exemple des lunettes rouges, il faut aussi mettre des lunettes rouges. Plus les analystes ont une bonne compréhension de la culture de l'adversaire, plus leur vision sera violette tirant sur le rouge plutôt que sur le bleu.

Présentez ensuite la situation.

#### 2. Que feriez-vous et pourquoi ?

30 min.

Demandez au groupe ce qu'il ferait s'il était confronté à cette situation. Dans cette première étape, le groupe garde ses lunettes bleues. On essaye ici de comprendre comment nos valeurs et croyances affectent notre façon de penser et de décider. Par exemple, on pourrait demander comment il aurait réagi dans cette situation : « Les USA ont conclu un accord de libre-échange avec l'Union européenne. Comment la Suisse va-t-elle réagir ? »

Il s'agit ici d'établir un comportement de référence pour évaluer si l'adversaire pourrait réagir différemment.

Une fois que tout le monde a dit comment il ou elle réagirait, demandez à chacun d'expliquer pourquoi il aurait réagi de cette manière. Demandez aux participantes et participants d'énoncer les principales présomptions<sup>51</sup> et hypothèses qui motivent leur décision. N'hésitez pas à remettre en question les présomptions qui ne vous semblent pas solides. Votre rôle, ici en tant que modératrice ou

modérateur, est de contrôler le raisonnement et de rendre explicite pourquoi le groupe aurait réagi de la sorte et sur la base de quelles présomptions et informations.

Il s'agit cette fois d'identifier nos propres motivations pour évaluer pourquoi l'adversaire pourrait réagir différemment.

Passez à l'étape suivante uniquement lorsque le groupe a expliqué d'une manière convaincante pourquoi il aurait agi de la sorte. Prenez quelques notes des points essentiels sur un tableau que vous recouvrirez pour la suite de l'exercice.

#### 3. Que ferait l'adversaire et pourquoi ?

40-60 min.

Cette étape est cruciale et difficile à réaliser. Les participantes et les participants doivent se mettre à la place de l'adversaire et changer de perspective : ils et elles mettent des lunettes rouges et tentent d'amoindrir l'effet de leurs lunettes bleues. Toujours selon notre exemple, demandez à présent au groupe comment il aurait réagi à cette situation : « Les USA ont conclu un accord de libre-échange avec l'Union européenne. Comment la Russie va-t-elle réagir ? »

Cette partie se déroule sous la forme d'un jeu de rôle. Deux alternatives sont possibles : tout le monde se met dans la peau de l'adversaire ou seulement une partie du groupe (deux équipes).

##### a. Pas d'équipe (Red Hat)

Demandez à présent au groupe de se mettre à la place de l'adversaire et de simuler comment cet individu ou ce petit groupe réagirait à la situation. Le but est de répondre à la question : que vais-je faire et pourquoi ? Quelqu'un joue le rôle de la personne qui dirige les adversaires. Les autres sont par exemple ses conseillères et conseillers ou ses supportrices et supporters.

Si les participantes et les participants sont mal à l'aise avec les jeux de rôles, vous pouvez commencer par quelques questions introductives :

- Partageons-nous les mêmes valeurs et la même culture avec notre adversaire ?
- L'adversaire a-t-il les mêmes motivations que nous ?
- L'adversaire engage-t-il des opérations de la même manière que nous ?

Le groupe développe des questions à la première personne auxquelles il répond. Les personnes discutent comme si elles faisaient partie de l'organe de commandement de l'adversaire. Si le groupe a besoin d'aide, suggérez quelques questions :

- De quelle manière est-ce que je comprends les informations dont je dispose ?
- Quelles sont mes préoccupations personnelles ?
- Qu'attendent mes supporters de moi ?
- Est-ce que je dois vraiment prendre cette décision maintenant ?
- Quelles sont les conséquences si je prends la mauvaise décision ?
- Quelles sont mes motivations ?
- Que se passerait-il, si je fais xy ?
- Comment mes alliés et mes ennemis vont-ils réagir ?

Le groupe rédige un document que l'adversaire pourrait élaborer dans de telles circonstances (p. ex. des instructions, un document stratégique, des directives, etc.).

Notez sur le tableau, la ou les réaction(s) de l'adversaire et les éléments permettant d'expliquer cette réaction. A la fin du jeu de rôles, comparez-les avec la réaction et les motifs développés à l'étape 2. Des différences devraient apparaître ainsi que des éléments surprenants concernant la réaction de l'adversaire. Le groupe indique comment l'adversaire réagira le plus probablement et pourquoi.

##### b. Deux équipes (Red Team)

Partagez le groupe en deux équipes. Les deux équipes, disons bleue et rouge, travaillent indépendamment, soit simultanément, soit l'une après l'autre. Elles travaillent simultanément lorsque le but de l'exercice est de tenter de prévoir comment un adversaire va agir. Elles travaillent l'une après l'autre, lorsque le but de l'exercice est de remettre systématiquement en question

51 Voir aussi « Examen des présomptions », page 27.



les conclusions d'une analyse en construisant des arguments les plus solides possibles permettant de les infirmer (il s'agit alors d'un rôle d'avocat du diable).

L'équipe bleue représente « l'analyse traditionnelle », elle répercute la vision du monde et la culture du service. L'analyse traditionnelle suppose que l'adversaire se comportera « rationnellement » et agira comme le feraient ses tenants s'ils étaient confrontés à une situation donnée. Les analystes travaillent généralement dans cette perspective. L'équipe bleue analyse comment l'adversaire va réagir à une situation donnée compte tenu de ce qu'elle sait de lui. L'équipe bleue garde ses lunettes bleues. Elle rédige un document exposant comment l'adversaire va réagir et pourquoi.

L'équipe rouge représente l'adversaire. Cette équipe met des lunettes rouges et tente de se placer consciemment dans le cadre culturel, organisationnel et personnel dans lequel l'adversaire opère. L'équipe rouge tente donc de travailler dans l'environnement des forces hostiles. Elle est formée par les participantes et les participants ayant la meilleure compréhension de la culture de l'adversaire (culture, séjours de longue durée, langue, etc.). Comme pour le *red hat*, demandez à l'équipe rouge de se mettre à la place de l'adversaire et de simuler comment cet individu ou ce petit groupe réagirait. Utilisez le même processus et les mêmes questions que pour le *red hat*. Le groupe rédige un document que l'adversaire pourrait élaborer dans de telles circonstances (par exemple des instructions, un document stratégique, des directives, etc.).

Si les deux équipes ne travaillent pas simultanément, l'équipe rouge reprend l'analyse de l'équipe bleue. Elle remet en question les principales présomptions de l'équipe bleue et développe une analyse alternative.

Si les deux équipes travaillent simultanément, notez sur le tableau la ou les réaction(s) de l'adversaire et les éléments permettant d'expliquer cette réaction selon l'équipe bleue et l'équipe rouge. A la fin du jeu de rôles, les deux équipes discutent ensemble et comparent les réactions et leurs justifications entre elles puis avec la réaction et les motifs développés à l'étape 2. Des différences devraient apparaître ainsi que des éléments surprenants concernant la réaction de l'adversaire.

Le groupe indique finalement comment l'adversaire réagira le plus probablement et pourquoi.

#### 4. Présenter les résultats

10 min.

Décrivez toutes les possibilités qui ont été considérées pendant l'exercice.

Expliquez clairement les raisons pour lesquelles les participantes et les participants pensent que l'adversaire est plus susceptible d'agir de la manière décrite dans l'alternative qu'ils et elles ont sélectionnée.

Vous pouvez présenter les résultats d'une manière moins conventionnelle, par exemple en rapportant une conversation hypothétique entre une dirigeante ou un dirigeant et d'autres personnes clés qui discutent de la problématique (à la première personne), ou alors en reprenant les documents rédigés au cours de l'étape 3 (par exemple des instructions, un document stratégique, des directives, etc.).

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour développer des scénarios alternatifs

L'analyse *Red Hat/Red Team* vise à se mettre dans la peau de l'adversaire afin d'essayer de comprendre ses contraintes et son environnement lorsqu'il ou elle prend une décision. Elle donne des pistes pour développer divers scénarios en tenant compte de la culture de l'adversaire.

#### AVANTAGES

- Reformuler la problématique ou l'enjeu étudié.
- Acquérir une perspective différente et souvent plus exacte sur un problème ou un enjeu
- Remettre en question les idées reçues.
- Examiner soigneusement d'autres alternatives.

#### LIMITES

- Méthode très difficile à appliquer car une très bonne compréhension de la culture de l'adversaire et de ses contraintes est indispensable.

## DÉCRIRE LES FUTURS

# 4

Décrire les futurs – Construire des scénarios est une partie essentielle du manuel car elle permet de communiquer efficacement les résultats d’analyses prospectives. Afin d’avoir un impact et de permettre aux organisations d’anticiper, les analyses prospectives doivent aboutir à un produit compréhensible pour les clients. Les scénarios sont largement utilisés car ils permettent de se projeter relativement facilement dans l’avenir. Ils doivent être basés sur une méthodologie rigoureuse afin de garantir leur transparence et leur reproductibilité.

Les méthodes abordées dans ce quatrième chapitre permettent de décrire les futurs et de conserver le raisonnement permettant de parvenir à un futur particulier. L’analyse des hypothèses concurrentes vise à identifier toutes les hypothèses possibles permettant d’expliquer un phénomène et de les éliminer en cherchant des éléments les réfutant, plutôt que des éléments les confirmant. Les axes d’incertitude permettent de créer quatre scénarios contrastés basés sur deux incertitudes critiques. Les archétypes permettent d’explorer différents scénarios futurs basés sur quatre images génériques du futur. L’analyse rétrospective normative permet d’identifier les différents cheminements pouvant conduire à un ou plusieurs scénarios ou à un futur prédéfini.

## TECHNIQUE DES SCÉNARIOS

« Scenarios create memories of the future that can help organizations detect the early signs of unlikely change and be better equipped to respond to it. »  
Arie de Geus, scénariste Shell



### Qu'est-ce qu'un scénario ?

Un scénario est un récit qui se déroule dans le futur et qui décrit à quoi pourrait ressembler le monde à l'avenir. Un scénario est donc une image du futur, projetée à un moment précis dans le temps (horizon temporel). Les scénarios explorent la façon dont le monde changerait si certaines tendances et/ou moteurs de changement se renforçaient ou disparaissaient, ou si divers événements se produisaient. Ils permettent ainsi d'identifier les diverses manières dont une situation peut évoluer. La réalité est infiniment complexe et en constante évolution, c'est pourquoi un scénario ne la reflète que de manière incomplète.

Les scénarios ne prédisent pas le futur, mais une bonne série de scénarios permet de mieux comprendre l'avenir en limitant l'étendue des futurs possibles auxquels les instances décisionnelles devraient se préparer.

#### Les scénarios servent à :

- Ouvrir les perspectives, en présentant toute une série de pistes d'évolutions possibles de la situation ;
- Tester et évaluer les politiques actuelles à la lumière d'évolutions futures possibles et ainsi, révéler les options disponibles, leurs conséquences potentielles et les mesures à prendre ;
- Stimuler le développement d'une vision stratégique axée sur le long terme ;
- Identifier des indicateurs d'alerte précoce qui signalent un changement vers un futur particulier.

#### Les différentes méthodes de scénarios

La technique des scénarios englobe un grand nombre de méthodes plus spécifiques. On choisit quelle méthode utiliser en fonction de l'objectif et de la question concrète traitée dans l'analyse et des besoins de la clientèle. Dans ce manuel, nous détaillons trois méthodes, à savoir les axes d'incertitude, les archétypes et l'analyse rétrospective normative, qui sont les méthodes les plus couramment utilisées. Toutefois, il faut noter qu'il en existe d'autres<sup>52</sup>.

Utilisez les axes d'incertitude pour explorer quatre scénarios alternatifs basés sur deux incertitudes critiques<sup>53</sup>. Utilisez les archétypes pour explorer quatre scénarios alternatifs basés sur quatre images génériques du futur<sup>54</sup>. Utilisez l'analyse rétrospective normative pour comprendre les différents cheminements menant à la réalisation d'un ou plusieurs scénarios<sup>55</sup>.

52 Par exemple, le cône de plausibilité, les scénarios en branches, les scénarios alternatifs, la vision prospective, les scénarios dits Manoa, *multiple scenarios generation, experiential futures*.

53 Voir « Axes d'incertitude », page 106.

54 Voir « », page 116.

55 Voir « Analyse rétrospective normative », page 128.

### Le nombre de scénarios

Le nombre de scénarios varie. Avec certaines méthodes comme l'analyse rétrospective normative, on peut construire un seul scénario, alors qu'avec d'autres, comme le *multiple scenarios generation*, on peut construire jusqu'à douze scénarios. Moins il y a de scénarios, moins ils offrent de variété de perspectives sur l'avenir et plus ils risquent de passer à côté d'évolutions majeures. Plus il y a de scénarios, plus il est difficile de les comparer et de les utiliser judicieusement.

Généralement, une série de scénarios comprend entre trois et cinq scénarios plausibles, basés sur différents moteurs de changement, tendances et événements, qui présentent les évolutions futures pertinentes. Des études ont démontré qu'un lecteur est en mesure de bien comprendre et de différencier jusqu'à cinq scénarios.

Évitez le piège de construire une série de trois scénarios présentant le statu quo, les scénarios jugés le plus favorable et le plus dangereux. Une telle approche comporte le risque de mettre de côté d'autres scénarios pertinents, dont la réalisation est plus probable. Le futur est multidimensionnel et surprenant. Il comprend des éléments positifs comme négatifs. Cela doit se refléter dans tous les scénarios.

## LE PROCESSUS

La technique des scénarios regroupe des méthodes très différentes, mais certaines étapes clés se retrouvent partout. Idéalement, les scénarios sont développés en groupe au sein d'ateliers. S'il n'est pas possible d'organiser un atelier, l'analyste peut également suivre ce processus de façon autonome. La construction des scénarios est fondée sur le processus prospectif général décrit dans le manuel. Les étapes sont ici décrites brièvement pour illustrer toute les étapes à réaliser pour construire des scénarios.

ÉTAPES	
Étape 1	Formuler une question et collecter des informations
Étape 2	Identifier et analyser les changements
Étape 3	Construire les scénarios
Étape 4	Décrire chaque scénario
Étape 5	Définir des indicateurs
Étape 6	Estimer la probabilité des différents scénarios
Étape 7	Utiliser les scénarios

### 1. Formuler une question et collecter des informations

La première étape vise toujours à préparer l'analyse : quelle question dois-je traiter ? Quelles sont ses limites ? Quelle méthode de scénario vais-je utiliser ? De quelles informations ai-je besoin ? Si j'organise un atelier, qui y participera ?

Toute analyse commence par la formulation et la délimitation d'une question centrale à laquelle on cherche à répondre. Il faut également clarifier les objectifs de la recherche, puis se mettre d'accord avec le client et les supérieurs hiérarchiques sur la manière dont les scénarios devront être utilisés. Il s'agit ici de déterminer la portée du projet.

Chaque scénario devra apporter une réponse à la question centrale posée. Cette question doit être concise, claire et bien délimitée. Elle peut être exploratoire ou stratégique. Par exemple :

- Quel est l'avenir de la région X dans cinq ans ? (analyse régionale exploratoire)
- Devons-nous renforcer nos capacités dans la technologie X ? (analyse technologique stratégique)

Il faut ensuite délimiter la question centrale. Il est utile de définir les termes de la question, ses axes thématiques les plus importants pour l'analyse et sa portée géographique. Puis, il faut choisir quelle méthode spécifique utiliser et définir l'horizon temporel<sup>56</sup> auquel les scénarios nous projeteront.

56 L'horizon temporel est un moment clairement défini dans le futur, auquel se rapporte un exercice prospectif ou une prévision. Il est défini en fonction de la question centrale et du gain de connaissances attendu.

Lorsque la question centrale est définie et délimitée, la collecte d'information commence. Elle peut prendre la forme d'une revue de littérature, d'ateliers et/ou d'entretiens sur la thématique étudiée<sup>57</sup>. Pour une analyse régionale, il est important de synthétiser les renseignements actuels et fiables sur les conflits, l'économie, la politique, la gouvernance, les dynamiques sociales et d'autres sujets pertinents. Il est bon de mettre en évidence les arguments ou les points de vue contradictoires. Ces derniers peuvent ensuite se retrouver dans différents scénarios.

Idéalement, les scénarios sont développés dans le cadre d'ateliers modérés<sup>58</sup>. Choisissez soigneusement les personnes qui participeront à votre atelier<sup>59</sup>. Un groupe diversifié permet d'ouvrir les perspectives et de générer de nouvelles idées. Les personnes choisies devraient être créatives et avoir certaines expériences ou connaissances préalables sur la thématique. Le groupe de travail peut par exemple être composé d'analystes de la thématique, de personnes ayant une expérience dans le pays ou la région étudiée (séjours, culture, langue, etc.), de cadres, de futures utilisatrices et utilisateurs des scénarios et d'externes (autres départements, universités, secteur privé).

## 2. Identifier et analyser les changements

Avant de commencer à construire un scénario, il faut discuter des possibles changements à venir, c'est-à-dire qu'il faut identifier les possibles facteurs d'influence (moteurs de changement et discontinuités) et les tendances pouvant être pertinents à l'avenir<sup>60</sup>. Ensuite, il faut analyser les conséquences de ces changements sur l'avenir<sup>61</sup>. Cette étape se déroule généralement sous la forme d'ateliers.

## 3. Construire les scénarios

Construisez une série de scénarios solides et bien délimités les uns des autres en suivant la méthode préalablement sélectionnée.

Il s'agit ici de construire le squelette des différents scénarios. Chacun des scénarios est construit en se fondant sur diverses présomptions<sup>62</sup> quant à l'évolution future de moteurs de changement ou de tendances ou quant à l'apparition de discontinuités. Ces présomptions doivent être répertoriées afin de pouvoir comprendre et reproduire la réflexion ayant permis de construire les scénarios.

57 Voir chapitre 1, «Formuler une question et collecter des informations», page 19, particulièrement la veille prospective, l'examen des présomptions et les sept questions.

58 Il est parfois nécessaire, pour des raisons pratiques, de faire appel à un ou deux analystes pour élaborer les scénarios. Les scénarios élaborés uniquement par les analystes peuvent être plus convaincants sur le plan intellectuel, car ils limitent leurs références aux opinions des experts. Cependant de tels scénarios seront souvent moins créatifs et auront tendance à passer plus facilement à côté d'éléments de surprise.

59 Une «Analyse des parties prenantes», page 156, peut vous aider à choisir les participantes et participants.

60 Voir les méthodes détaillées dans le chapitre 2, «Repérer les signaux du changement», page 51, particulièrement le driver mapping.

61 Voir les méthodes détaillées dans le chapitre 3, «Évaluer les impacts du changement», page 67.

62 Un «Examen des présomptions», page 27, permet d'identifier des présomptions, de les évaluer et de les répertorier.



Figure 21: Processus d'élaboration des scénarios

## 4. Décrire chaque scénario

Pour que les scénarios soient utiles, et surtout utilisés, il faut qu'ils soient mémorisables. Il faut donc soigner leur rédaction. Il s'agit ici de donner corps aux scénarios, en étoffant leur description. Cette étape est généralement réalisée à la suite de l'atelier par la personne et/ou l'équipe responsable de la thématique.

Il y a autant de façons de rédiger un scénario, qu'il y a d'autrices et d'auteurs. Toutefois, un scénario a toujours :

- Un titre très descriptif : le titre doit être assez court pour être mémorisable et assez descriptif pour que le lecteur comprenne l'essentiel de ce qui s'y passe ;
- Un récit convaincant : le récit décrit la logique du scénario, les éléments influenceurs, les perturbations et les surprises importantes qui caractérisent chaque scénario. Il dépeint la situation future d'une manière aussi complète que possible tout en restant le plus concis possible.

Rédigez un texte pour chacun des scénarios de la série. Le niveau de détail et la longueur des scénarios varient en fonction du but et des besoins de la clientèle. Un scénario peut être présenté sous la forme d'un message clé composé de quelques courtes phrases ou peut être développé sur plusieurs pages. En règle générale, privilégiez les scénarios concis, de quelques paragraphes, afin que le lecteur puisse mieux retenir les éléments essentiels du scénario. Lorsque les scénarios sont longs et complexes, il peut être utile d'intégrer un bref tableau comparatif des différents scénarios ou un graphique, afin de montrer les points importants et les différences entre les scénarios.

### LES SCÉNARIOS SONT :

<b>Logiques</b>	Les scénarios illustrent tous les futurs possibles. Ils peuvent être aussi très improbables, mais ils doivent être cohérents, conséquents et pouvoir, en principe, se réaliser.
<b>Originaux</b>	L'avenir n'est pas un simple prolongement du présent. Comme le futur, les scénarios doivent contenir des éléments surprenants. Les scénarios devraient aussi remettre en question les présomptions et les opinions dominantes sur l'avenir. Ils ouvrent l'esprit sur de nouvelles dynamiques et perspectives.
<b>Distincts</b>	Les scénarios d'une même série sont clairement différenciés les uns des autres, c'est-à-dire qu'ils doivent tendre à s'exclure mutuellement : lorsqu'un scénario se réalise, les autres ne se produisent pas et vice versa. Les scénarios sont fondamentalement différents et se chevauchent le moins possible. Ils ne sont pas de simples variations autour d'un facteur explicatif.
<b>Convaincants</b>	Chaque scénario doit être crédible, concluant et compréhensible.
<b>Multi-dimensionnels</b>	Le futur est complexe. Les scénarios peuvent en conséquence englober différentes dimensions (par exemple : politique, économie, environnement, société, etc.). Les dimensions choisies doivent toujours être représentées de manière identique dans tous les scénarios (comparabilité).
<b>Transparents</b>	Les données, les faits, les déductions, les présomptions et les méthodes utilisées pour la construction des scénarios doivent être identifiées et consignées (traçabilité).
<b>Utiles pour la prise de décision</b>	Chaque scénario et la série de scénarios dans son ensemble doivent apporter des éclairages spécifiques sur le futur, qui apportent un appui pour la clientèle.

Figure 22: Caractéristiques d'une série de scénarios

## 5. Définir des indicateurs

Afin de détecter le plus rapidement possible vers quel scénario on se dirige, il faut définir des indicateurs<sup>63</sup>, c'est-à-dire des éléments observables et/ou mesurables, pour chaque scénario. Les différents indicateurs peuvent faire l'objet de prévisions précises, car il s'agit souvent d'éléments observables à court ou moyen terme. Ici, les approches de la prospective et de la prévision se rejoignent<sup>64</sup>.

## 6. Estimer la probabilité des différents scénarios

Le groupe estime la probabilité d'occurrence de son scénario sous la forme d'une notion de probabilité<sup>65</sup>. Il s'agit ici d'indiquer à quel point un scénario futur est susceptible de se réaliser selon l'expertise du SRC. Cette indication permet aux instances décisionnelles d'ordonner les scénarios et d'établir un ordre de priorités concernant les potentielles mesures à prendre. Toutefois, il faut se rappeler que les scénarios ne sont pas des prévisions précises. Ils donnent une image approximative du futur et, de ce fait, ne se réalisent jamais dans leur intégralité.

## 7. Utiliser les scénarios

Les analystes poursuivent leur travail autour des scénarios. Les indicateurs définis font l'objet d'un suivi régulier et peuvent servir de système d'alerte précoce. Les scénarios sont régulièrement passés en revue et ajustés si nécessaire. Une série de scénarios aide à élaborer des stratégies solides, à prioriser et à mettre en œuvre des mesures permettant d'anticiper les menaces et les diverses opportunités inhérents aux scénarios.

63 Voir la méthode des « Indicateurs », page 140.


64 On entend ici prospective au sens de *foresight* et prévision au sens de *forecasting*.

65 Voir « Figure 5: Échelle de probabilité du SRC », page 8.


## ANALYSE DES HYPOTHÈSES CONCURRENTES (AHC)


Identifier toutes les explications possibles et évaluer systématiquement chaque indice permettant ou non de les réfuter.



 2+ Heures

 Moyen

 1-5 Personnes

 Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Lors d'une analyse des hypothèses concurrentes (AHC), les analystes essaient de réfuter autant d'hypothèses que possible plutôt que d'essayer de confirmer l'hypothèse qu'ils perçoivent initialement comme étant la plus probable. L'hypothèse la plus probable est celle pour laquelle on dispose du moins d'informations contradictoires et non pas celle pour laquelle on dispose du plus d'informations la soutenant.

### On l'utilise pour :

- Répertorier et analyser les indices à disposition de l'analyste;
- Éliminer des hypothèses plutôt que les confirmer (contre le biais de confirmation);
- Retracer le cheminement (audit) qui montre toutes les informations pertinentes utilisées et comment l'analyste a construit son raisonnement.

### Comment cela fonctionne ?

Les analystes identifient toute les hypothèses alternatives permettant d'expliquer une situation. Ensuite, ils ou elles confrontent systématiquement les indices – c'est-à-dire les faits à leur disposition, les raisonnements ou les déductions qu'ils ou elles ont fait et les présomptions qu'ils ou elles ont émis – avec les hypothèses, pour savoir s'ils permettent de choisir entre les différentes hypothèses. L'hypothèse finalement choisie est celle qui comporte le moins d'indices à son encontre.

### Quand l'utiliser ?

Lorsqu'il existe diverses explications sur ce qui s'est passé, ce qui est en train de se passer ou ce qui pourrait se passer et qu'il faut choisir une ou quelques hypothèses à privilégier.

### Quel est le résultat ?

Une matrice avec les hypothèses d'un côté et les indices pertinents de l'autre. On obtient quelques hypothèses non falsifiées avec lesquelles on peut continuer à travailler.

### Et après ?

Utiliser la matrice pour élaborer divers scénarios: chaque hypothèse non falsifiée peut être utilisée pour élaborer un scénario particulier.

## MODÈLES

**Modèle 9** « Matrice d'hypothèses concurrentes », page 105

## CONTEXTE

Les analystes doivent souvent travailler avec des données incomplètes, ambiguës et parfois trompeuses. Si l'analyste possède des connaissances antérieures sur l'objet à étudier, il peut arriver qu'il ou elle ait élaboré une hypothèse privilégiée et recherche ensuite des informations qui permettent de la confirmer. On appelle cela le biais de confirmation (d'hypothèse). Cela permet de gagner du temps et cela fonctionne la plupart du temps. Cependant, l'analyste n'a fait aucun effort pour se prémunir contre d'éventuelles surprises.

Le biais de confirmation d'hypothèse est donc la tendance naturelle qu'ont les êtres humains à privilégier les informations qui confortent leurs présomptions, leurs idées reçues, leurs convictions, leurs hypothèses, etc. au détriment de la véracité des informations à leur disposition, ceci en accordant automatiquement moins de poids aux hypothèses qui ne vont pas dans le sens de leur conception du monde.

Dans le cadre de l'AHC, l'analyste ou l'analyste est tenu de formuler autant d'hypothèses que possible et de les vérifier à l'aide des faits, des déductions, des présomptions et des lacunes de connaissances disponibles et pertinents pour le problème. Afin d'éviter tout biais de confirmation, l'hypothèse la plus probable est celle qui présente le moins d'indices contre elle. Si plusieurs hypothèses sont tout aussi probables, la préférence devrait être donnée à celle qui requiert le moins de présomption<sup>66</sup>.

66 Ce principe s'appelle le « Occam's razor », nommé d'après le philosophe scolastique Guillaume d'Ockam (1285-1347/49). Il postule qu'en cas d'explications concurrentes pour un même fait, la plus simple est préférable.



Figure 23: Biais de confirmation

Version Quick and Dirty

## ANALYSE D'HYPOTHÈSES CONCURRENTES (AHC)







Une AHC peut être réalisée seul lorsqu'un développement soudain de la situation se produit et que l'analyste a besoin d'évaluer rapidement ses options d'analyse.

<b>Étape 1</b>	<b>Définir la question centrale</b>
<b>Étape 2</b>	<b>Développer plusieurs hypothèses</b> Identifiez l'hypothèse principale.  Réfléchissez ensuite à des hypothèses alternatives permettant de répondre à la question. Posez-vous par exemple les questions suivantes pour construire de nouvelles hypothèses: qui d'autre cela pourrait être? A quel autre moment? Dans un autre lieu? Quelque chose d'autre? Pour d'autres raisons? D'une autre manière?
<b>Étape 3a</b>	<b>Classer les hypothèses (version simplifiée)</b> Vérifiez la crédibilité des hypothèses alternatives et classez-les de la plus crédible à la moins crédible.
<b>Étape 3b</b>	<b>Faire une liste des indices (version normale)</b> Faites une liste des indices à votre disposition. Cette liste comprend les faits, les arguments, les déductions et les présomptions à votre disposition. Indiquez pour chaque indice son type (fait/argument/déduction/présomption), son importance (basse, moyenne, élevée) et sa crédibilité (basse, moyenne, élevée).
<b>Étape 4</b>	<b>Créer une matrice</b> Indiquez pour chaque indice s'il est cohérent avec les hypothèses retenues. Pour remplir la matrice, utilisez (+) pour cohérent, (-) pour incohérent et 0 pour non applicable.
<b>Étape 5</b>	<b>Affiner la matrice et calculer le total des incohérences</b> Réviser la matrice et supprimez les indices qui ne modifient pas les conclusions, c'est-à-dire les indices cohérents avec toutes les hypothèses. Comptabilisez pour chaque hypothèse le nombre de points négatifs attribués (total des incohérences). Contrôlez que les résultats de ce score sont logiques et correspondent globalement à votre appréciation.
<b>Étape 6</b>	<b>Identifier des indicateurs</b> Faites une liste des indicateurs pouvant montrer que la situation a changé ou que votre raisonnement a moins de probabilité d'être correct.

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

 4 Heures à plusieurs jours	 Moyen
 2-5 Personnes	 Tableau, post-it, stylo

Une AHC peut être réalisée seul/e. Toutefois, elle est beaucoup plus efficace lorsqu'une petite équipe travaille ensemble, car les différents membres du groupe peuvent remettre en question l'évaluation qu'un ou une autre analyste a faite des indices pertinents.

Une AHC complète prend du temps (une fois que les informations sont collectées, il faut compter un à deux jours pour construire la matrice et un jour supplémentaire pour compléter l'analyse). Une AHC réduite peut être réalisée en quelques heures, lorsqu'un développement soudain de la situation se produit et que l'analyste a besoin d'évaluer les options d'analyse rapidement (p. ex. l'assassinat du chef d'un groupe terroriste). L'équipe de modération guide les analystes dans le processus, surtout la première fois qu'ils utilisent cette méthode.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Définir la question centrale	Avant l'atelier
<b>Étape 2</b>	Identifier les hypothèses	30 min.
<b>Étape 3</b>	Faire une liste des indices	30 min.
<b>Étape 4</b>	Créer une matrice	60 min.
<b>Étape 5</b>	Passer en revue les divergences d'appréciation	30 min.
<b>Étape 6</b>	Affiner la matrice	20 min.
<b>Étape 7</b>	Calculer le total des incohérences	10 min.
<b>Étape 8</b>	Analyser les conclusions	20 min.
<b>Étape 9</b>	Présenter les conclusions (facultatif)	20 min.
<b>Étape 10</b>	Identifier des indicateurs	20 min.

#### 1. Définir la question centrale

Avant l'atelier

Posez une question claire, simple et bien délimitée, appelée la question centrale, à laquelle l'AHC cherche à répondre. Cette question peut être descriptive (que s'est-il passé, qui sont les auteurs de l'attaque?), explicative (quel est l'avenir de la région X dans 5 ans?), évaluative (devons-nous augmenter nos capacités dans la technologie Y?) ou estimative (devrions-nous renforcer nos capacités dans la technologie Y?)<sup>67</sup>. Lorsque l'AHC est de nature prospective, il faut également définir un horizon temporel.

#### 2. Identifier les hypothèses

30 min.

Présentez la question centrale et identifiez toutes les hypothèses possibles<sup>68</sup>. Pour cela, il est conseillé d'utiliser un brainstorming structuré<sup>69</sup>.

Les hypothèses doivent être mutuellement exclusives : elles doivent s'exclure entre elles. Autrement

67 Voir « Figure 2: Spectre analytique », page 5.

68 Voir « Exemple 4: Analyse des hypothèses concurrentes (exemple fictif) », page 104.

69 Pour plus d'informations sur le « Brainstorming structuré », page 21.

dit, si une hypothèse est vraie, toutes les autres hypothèses sont fausses.

#### 3. Faire une liste des indices

30 min.

Faites une liste des indices à votre disposition. Cette liste comprend les faits, les arguments, les déductions et les présomptions des analystes. La liste reflète au plus près possible le processus réflexif.

Indiquez pour chaque indice son type (fait/argument/déduction/présomption), son importance (basse, moyenne, élevée) et sa crédibilité (basse, moyenne, élevée).

Discutez également des informations et des indices qui vous manquent.

#### 4. Créer une matrice

60 min.

Créez une matrice. Mettez les hypothèses (H) dans les colonnes et les indices (I) sur les lignes<sup>70</sup>.

Indiquez pour chaque indice s'il est cohérent avec les hypothèses retenues. Pour remplir la matrice, utilisez (+) pour cohérent, (-) pour incohérent et 0 pour non applicable. Si un indice est particulièrement convaincant, doublez le symbole.

#### 5. Passer en revue les divergences d'appréciation

30 min.

Lorsque les analystes ne sont pas d'accord sur la cohérence d'un indice, discutez-en et décidez ensemble s'il faut corriger la matrice. Les divergences apparaissent souvent là où le jugement est fondé sur des présomptions.

#### 6. Affiner la matrice

20 min.

Réviser la matrice et supprimez les indices qui ne modifient pas les conclusions, c'est-à-dire les indices cohérents avec toutes les hypothèses. Dans notre exemple, l'indice 3 doit être supprimé car il ne réfute aucune hypothèse. Cet indice n'a donc aucune influence sur les conclusions.

Le libellé des hypothèses a une grande influence sur les conclusions de l'analyse. N'hésitez pas à reformuler les hypothèses, à en ajouter de nouvelles ou à en supprimer. Corrigez la matrice pendant et après l'exercice, surtout si de nouveaux indices sont découverts.

Conservez les éléments que vous supprimez de la matrice dans une liste annexe.

#### 7. Calculer le total des incohérences

10 min.

Comptabilisez pour chaque hypothèse le nombre de points négatifs attribués (total des incohérences). Ce n'est pas un calcul très précis. L'analyste contrôle que les résultats de ce score sont logiques et correspondent globalement à votre propre appréciation de la situation. En effet, des présomptions ou des déductions ont pu être omises, certaines informations peuvent avoir plus de valeur que d'autres (p. ex. des informations provenant d'une source interne bien placée et crédible), ou d'autres peuvent manquer.

Estimez la probabilité que chaque hypothèse se produise (probabilité relative). Les probabilités sont pondérées en fonction de la crédibilité et de l'importance de l'indice. Ce n'est pas un calcul précis. L'hypothèse avec le moins d'indices incohérents est considérée comme étant la plus probable.

70 Pour vous aider, il existe des logiciels permettant d'effectuer des AHC.

INDICE	TYPE	CRÉDIBILITÉ	IMPORTANCE	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>
<b>Indice 1</b>	Fait (HUMINT)	haute	moyenne	-	+	--
<b>Indice 2</b>	Argument	moyenne	basse	++	-	-
<b>Indice 3</b>	Fait (OSINT)	faible	moyenne	+	+	+
<b>Indice 4</b>	Présomption	moyenne	haute	-	0	-
<b>Total des incohérences</b>				<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-4</b>
<b>Probabilité relative</b>				<b>40 %</b>	<b>55 %</b>	<b>5 %</b>

Figure 24: Exemple d'une matrice d'hypothèses concurrentes

Généralement, l'hypothèse avec le plus d'éléments incohérents est la moins probable. Dans notre exemple, les hypothèses H1 et H3 seront probablement rejetées.

#### 8. Analyser les conclusions

20 min.

S'il devait y avoir un changement dans l'interprétation de quelques hypothèses ou indices qui semblent être essentiels, vos conclusions tiendraient-elles? Envisagez les conséquences si ces éléments étaient faux, trompeurs ou devaient être réinterprétés. Pour ce faire, vous pouvez vous demander: de combien d'indices avons-nous besoin? Avons-nous confiance en ces informations? Ces indices sont-ils durables ou changeront-ils rapidement?

#### 9. Présenter les conclusions (facultatif)

20 min.

Présentez les hypothèses considérées. Expliquez quels indices ont été déterminants dans le choix de vos conclusions. Expliquez la logique qu'il y a derrière vos conclusions: pourquoi avez-vous éliminé telle ou telle hypothèse et pourquoi avez-vous décidé que l'hypothèse X était la plus probable?

Finalement, énoncez pour toutes les hypothèses considérées, et pas uniquement pour celle qui est la plus probable, une estimation de leur probabilité.

#### 10. Identifier des indicateurs pour des développements futurs

20 min.

Les conclusions d'une AHC sont toujours provisoires. Identifiez les indicateurs ou les jalons à surveiller à l'avenir<sup>71</sup>. Faites une liste des indicateurs pouvant montrer que la situation a changé ou qu'il est moins probable que votre raisonnement soit correct.

71 Voir aussi la méthode des « Indicateurs », page 140.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour développer des scénarios alternatifs

L'analyse des hypothèses concurrentes sert à développer divers scénarios en se basant sur les hypothèses étudiées dans la matrice.

### Pour surveiller les développements futurs

L'analyse des hypothèses concurrentes et sa matrice est un document vivant, à adapter au cours du temps. Il met en évidence des indicateurs qui peuvent être utilisés pour surveiller le fu

#### AVANTAGES

- Permet aux analystes d'éviter le piège du biais de confirmation (d'hypothèse).
- Permet d'analyser systématiquement et parallèlement plusieurs hypothèses alternatives.
- Rend le processus analytique plus transparent et plus facile à gérer.
- Permet de comprendre les mécanismes qui ont conduit aux résultats de l'analyse.
- La matrice s'adapte facilement, de nouvelles informations ou hypothèses peuvent être intégrées.
- Utile pour les analyses collaboratives, car cela permet d'instaurer une meilleure compréhension des différences d'opinions, cela dépersonnalise les conflits et guide la discussion.

#### LIMITES

- Demande de faire beaucoup de jugements distincts (avec 15 informations pertinentes et 4 hypothèses, il faut faire 60 jugements).
- Prend du temps.
- Cela n'empêche pas un analyste d'interpréter ou de réinterpréter des informations pertinentes ou les hypothèses pour qu'elles coïncident avec ses propres croyances et ainsi d'orienter les conclusions.
- Il est plus difficile de réfuter des hypothèses que de trouver des informations qui confirment l'hypothèse que l'on privilégie; la création et l'évaluation d'hypothèses alternatives augmente souvent le degré d'incertitude de l'analyste. Cela peut s'avérer frustrant, mais reflète souvent la situation réelle plus précisément.



#### Exemple 4: Analyse des hypothèses concurrentes (exemple fictif)

##### Situation

Un attentat à la bombe a eu lieu devant une grande banque zurichoise sur une rue très fréquentée. Plusieurs morts sont à déplorer et il y a de nombreux blessés. Nous recherchons qui est responsable de l'attentat.

##### Hypothèses

<b>HYPOTHÈSE 1 (H<sub>1</sub>)</b>	Un(e) ou des extrémistes radicaux visant à détruire le système capitaliste.
<b>HYPOTHÈSE 2 (H<sub>2</sub>)</b>	Un(e) ou des terroristes djihadistes dans le cadre d'une campagne contre l'Occident.
<b>HYPOTHÈSE 3 (H<sub>3</sub>)</b>	Un(e) ou des employé(e)s mécontent(e)s afin de protester contre leur licenciement.
<b>HYPOTHÈSE 4 (H<sub>4</sub>)</b>	Un (e) ou des client(e)s mécontent(e)s qui ont perdu toute leur fortune en bourse.

##### Indices pertinents<sup>72</sup>

- **Indice 1 (I<sub>1</sub>)** La banque opère des placements financiers très douteux.
- **Indice 2 (I<sub>2</sub>)** La bombe est composée de différents types de clous.
- **Indice 3 (I<sub>3</sub>)** Il y a déjà eu des menaces de dépôt d'une bombe à l'encontre de la banque.
- **Indice 4 (I<sub>4</sub>)** La personne qui a appelé les urgences était « très calme et posée ».
- **Indice 5 (I<sub>5</sub>)** Aucun groupe n'a revendiqué l'attentat.

##### Matrix

INDICE	TYPE	CRÉDIBILITÉ	IMPORTANCE	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>
<b>Indice 1</b>	Présomption	haute	moyenne	+	+	+	+
<b>Indice 2</b>	Fait	haute	basse	+	-	--	-
<b>Indice 3</b>	Fait (Osint)	haute	haute	++	+	-	+
<b>Indice 4</b>	Présomption	faible	moyenne	-	-	-	-
<b>Indice 5</b>	Fait	moyenne	moyenne	-	-	+	+
<b>Total des incohérences</b>				<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>
<b>Probabilité relative</b>				<b>40 %</b>	<b>10 %</b>	<b>5 %</b>	<b>45 %</b>

##### Conclusions

L'indice 1 ne permet pas de réfuter une hypothèse, il faut donc le conserver dans une liste séparée.

Les hypothèses 1 et 4 seront ici privilégiées, car elles comportent le moins d'indices allant à leur encontre (-2). Subjectivement, nous accordons à l'hypothèse 4 une probabilité légèrement plus élevée qu'à l'hypothèse 1, car une de ses incohérences (en I2) a une importance moindre.

Après une analyse préliminaire, on pourrait décider de spécifier une hypothèse si le niveau de détail est insuffisant pour l'analyse. Par exemple, H2 deviendrait H2a: un ou des acteurs djihadistes évoluant dans des zones de conflit à l'étranger; et H2b: un ou des « marginaux » inspirés par la propagande de groupes djihadistes. La matrice devrait alors être retravaillée.

L'analyse reste ouverte et est adaptée lorsque de nouveaux indices sont découverts. L'analyste peut utiliser les hypothèses les plus probables pour développer des scénarios sur la suite des événements.

<sup>72</sup> Ici, seuls quelques indices sont énumérés. Dans un cas réel, une liste d'indices peut être très longue.

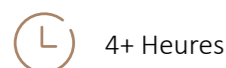
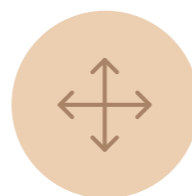
#### Modèle 9: Matrice d'hypothèses concurrentes

INDICE	TYPE	CRÉDIBILITÉ	IMPORTANCE	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	COMMENTAIRES
<b>Indice 1</b>								
<b>Indice 2</b>								
<b>Indice 3</b>								
<b>Indice 4</b>								
<b>Indice 5</b>								
<b>Total des incohérences</b>								
<b>Probabilité relative</b>								

Dans les colonnes des hypothèses (H), utilisez les symboles (+) pour cohérent, (-) pour incohérent et 0 pour non applicable. Indiquez, sous type d'indice, s'il s'agit d'un fait (indiquez la source: HUMINT; COMINT; OSINT; etc.), d'un argument, d'une déduction ou d'une présomption. La crédibilité et l'importance de l'indice peuvent être haute, moyenne ou faible.

## AXES D'INCERTITUDE

Créer quatre scénarios distincts basés sur deux incertitudes critiques pour explorer des futurs alternatifs.



4+ Heures



Élevé



1-15 Personnes



Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Les axes d'incertitude sont une méthode permettant de créer quatre scénarios basés sur l'analyse de deux moteurs de changement ayant une forte incidence et une forte incertitude (incertitudes critiques). Les deux axes forment une matrice et représentent les incertitudes critiques concernant le futur de la question à traiter.

### On l'utilise pour :

- Explorer la façon dont le monde changerait en fonction de l'évolution de deux incertitudes critiques;
- Identifier des indicateurs d'alerte précoce qui signalent un changement vers un certain type d'avenir.

### Comment cela fonctionne ?

Discussions permettant d'élaborer des scénarios structurés autour de deux incertitudes critiques. Des scénarios sont élaborés en explorant comment ces incertitudes, formulées sous forme de propositions extrêmes, se combinent.

### Quand l'utiliser ?

Les scénarios permettent de mieux comprendre et de se préparer pour l'avenir. Ils sont utilisés quand une situation est complexe et qu'on a besoin d'avoir différentes perspectives sur le développement futur de la situation.

### Quel est le résultat ?

Quatre scénarios distincts basés sur deux incertitudes critiques.

### Et après ?

Utiliser les scénarios pour mettre en place un suivi régulier d'indicateurs permettant de montrer vers quel scénario la situation tend à se développer et pour mettre en place une stratégie afin d'anticiper les risques et les diverses opportunités inhérents aux différents scénarios.

## MODÈLES

**Modèle 10** « Matrice de scénarios », page 115

**Modèle 11** « Synthèse du scénario (axes des incertitudes) », page 116

## MÉTHODES APPARENTÉES

Scénarios 2X2, matrice 2X2, la méthode des deux axes, la double incertitude, *quadrant hypothesis generation*, *scenario cross*, les scénarios déductifs 2X2, cône de plausibilité.

## CONTEXTE

Un scénario est une image du futur, projetée à un moment précis dans le temps (horizon temporel). Les scénarios ne sont pas des prévisions précises, mais ils nous permettent d'imaginer des futurs possibles d'une manière plus efficace et plus concrète.

La méthode des axes d'incertitude est une des méthodes les plus utilisées pour construire des scénarios. Elle est particulièrement appréciée, car elle permet d'élaborer quatre scénarios alternatifs en suivant une méthodologie relativement simple et rapide à mettre en place.

Cette méthode génère quatre scénarios très distincts relatifs à un enjeu particulier, qui peut être géographique ou thématique. On a deux axes<sup>73</sup>; sur chacun d'eux, on place une incertitude critique<sup>74</sup>. Une incertitude critique est un moteur de changement majeur et dynamique (c'est-à-dire qu'il a une forte incidence et une forte incertitude) influençant l'avenir de la question étudiée.

Les axes représentent les directions opposées et extrêmes dans lesquelles une incertitude critique pourrait évoluer. Chaque quadrant présente les développements conjoints des incertitudes critiques retenues. Des scénarios sont construits pour chaque quadrant. Ils reflètent également l'influence d'autres événements, moteurs de changement et tendances, en plus de ceux représentés sur les deux axes.

Le défi principal de cette méthode consiste à sélectionner deux incertitudes critiques qui sont véritablement différentes et entraînent des conséquences très distinctes, qui sont ensuite examinées dans des scénarios alternatifs.

73 Il est également possible de travailler avec trois axes d'incertitudes sur une matrice en 3D. Il est toutefois très difficile de construire ensuite des scénarios distincts pour chaque quadrant.

74 Les incertitudes critiques sont identifiées et ordonnées au cours d'un « Driver mapping », page 52.



Figure 25: Matrice de scénarios



L'élaboration de scénario est généralement une tâche collective, car cela nécessite de prendre en considération de nombreuses perspectives. Toutefois, il est aussi possible d'utiliser seul cette méthode. L'exercice est précédé par un *driver mapping*<sup>75</sup>.

<b>Étape 1</b>	<b>Définir la question centrale et l'horizon temporel</b>
<b>Étape 2</b>	<b>Sélectionner les axes d'incertitude</b> Choisissez deux incertitudes critiques et placez-les chacune sur un axe. Pour chaque axe, déterminez la position extrême de l'incertitude critique (p. ex. protectionnisme vs libre-échange)
<b>Étape 3</b>	<b>Tester les axes d'incertitude</b> Donnez un titre à chaque quadrant (= scénario) et énoncez trois caractéristiques principales pour chacun d'entre eux. Les axes choisis doivent permettre de répondre à la question centrale et inspirer des scénarios bien distincts.
<b>Étape 4</b>	<b>Construire les scénarios</b> Construisez les scénarios en vous basant sur diverses présomptions quant à l'évolution future des moteurs de changement identifiés précédemment ou de tendances ou l'apparition d'éléments disruptifs. Pour vous aider, utilisez la synthèse du scénario. Identifiez quelques indicateurs permettant de montrer que la situation évolue en direction des différents scénarios.
<b>Étape 5</b>	<b>Rédiger un récit pour chaque scénario</b> Rédigez soigneusement chaque scénario. Un scénario a toujours un titre mémorable et descriptif, ainsi qu'un récit convaincant qui dépeint la situation future d'une manière aussi concise que possible. Ce texte décrit la logique du scénario, les éléments influenceurs, les perturbations et les surprises importantes qui caractérisent chaque scénario.

## GUIDE DE MODÉRATION

## CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



4+ Heures



Élevé



3+ Personnes (5-6 par groupe)



Tableau, post-it, stylo

L'atelier devrait réunir des personnes ayant certaines connaissances ou expériences préalables de la thématique, mais provenant d'horizons divers (domaines, compétences, expérience, âge, genre, culture, etc.). Si possible, vous pouvez également inviter quelques personnes externes (autres départements, universités, secteur privé, etc.).

Les participantes et participants n'ont pas besoin d'une préparation particulière avant l'atelier. Toutefois, une petite liste de lectures préalables peut s'avérer utile pour avoir une compréhension commune de la thématique. L'exercice est précédé par un *driver mapping*<sup>76</sup>.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Définir la question centrale et l'horizon temporel	Avant l'atelier
<b>Étape 2</b>	Introduire l'atelier	10 min.
<b>Étape 3</b>	Définir les axes d'incertitude	40 min.
<b>Étape 4</b>	Sélectionner les axes d'incertitude	40 min.
<b>Étape 5</b>	Construire les scénarios	120 min.
<b>Étape 6</b>	Partager les scénarios	30 min.
<b>Étape 7</b>	Rédiger un récit pour chaque scénario	Après l'atelier

## 1. Définir la question centrale et l'horizon temporel

Avant l'atelier

La question centrale peut être exploratoire (quel est l'avenir de la région X/de la technologie Y/etc. ?) ou stratégique (devrions-nous renforcer nos capacités dans la thématique X/la technologie Y/etc. ?). Cette question doit être courte, claire et bien délimitée. Tous les scénarios doivent être en mesure de lui apporter une réponse convaincante.

Définissez l'horizon temporel de l'exercice, c'est-à-dire la période à laquelle les participants devront se projeter pour créer les scénarios.

Réunissez les résultats du *driver mapping*.

## 2. Introduire l'atelier

10 min.

Notez la question centrale, l'horizon temporel et les principaux moteurs de changement sur un tableau et/ou distribuez un aide-mémoire.

Introduisez la thématique et la méthode<sup>77</sup>.

Présentez la question centrale à laquelle l'exercice doit permettre de répondre. Résumez et discutez brièvement de la situation actuelle et expliquez comment cet enjeu s'est développé par le passé. Il est très important que tout le monde comprenne la question centrale de la même manière. Énoncez également à quel horizon temporel, il faut se projeter.

<sup>76</sup> Voir «*Driver mapping*», page 52.

<sup>77</sup> Voir «*Contexte*», page 107 et l'introduction sur la «*Technique des scénarios*», page 92.

<sup>75</sup> Voir «*Driver mapping*», page 52.

### 3. Définir les axes d'incertitude

40 min.

En plénum, passez en revue les résultats du *driver mapping*<sup>78</sup>. Chaque personne explique tour à tour brièvement un ou deux moteurs de changement de la matrice des priorités. Les incertitudes critiques, c'est-à-dire les moteurs de changement ayant une forte incidence et une forte incertitude<sup>79</sup>, sont expliquées plus en détail.

Plusieurs groupes sont constitués<sup>80</sup>. Chaque groupe discute des incertitudes critiques<sup>81</sup> et définit pour chacune d'elles des axes d'incertitude en décrivant les différentes façons dont une incertitude critique pourrait se manifester. Ici, il est important que le groupe décrive comment le moteur de changement pourrait évoluer dans des directions opposées. Aidez-les en leur demandant : pouvez-vous penser à deux façon bien différentes dont l'incertitude pourrait se manifester à l'avenir ?

Une même incertitude critique peut avoir de multiples interprétations. Il est important d'explorer différentes possibilités et de décider ensuite celles qui fonctionnent le mieux pour créer des scénarios contrastés.

Par exemple, un groupe discute de l'incertitude critique « sécurité globale », celle-ci peut se décliner en plusieurs axes d'incertitudes.

### 4. Sélectionner les axes d'incertitude

40 min.

Chaque groupe sélectionne un axe d'incertitude par incertitude critique qu'il inscrit sur le tableau. Le groupe choisit l'axe qui semble a priori le mieux répondre à la question centrale et présente une réelle incertitude.

En plénum, choisissez quels axes d'incertitude permettent de créer la matrice de scénario la plus intéressante et utile. La façon la plus simple de procéder est de demander aux membres des groupes de voter pour les deux axes qu'ils souhaitent utiliser.

Afin d'obtenir des scénarios contrastés, les deux axes d'incertitude sélectionnés ne doivent pas être liés. Évitez d'avoir deux incertitudes critiques provenant de la même catégorie STEEP<sup>82</sup>. Généralement, une incertitude critique sociale ou politique est utilisée, le facteur humain étant souvent le plus surprenant.

Inscrivez les axes d'incertitude sélectionnés sur la matrice des scénarios. Pour tester si la combinaison des deux axes fonctionne, demandez aux groupes de :

- Donner un titre à chaque quadrant ;

78 Si l'atelier des axes d'incertitude suit directement le *driver mapping*, formez directement les groupes.

79 Il est important de ne pas se contenter de prendre les deux moteurs de changement les plus évidents, car on ne décrit alors que des scénarios non controversés et/ou déjà connus. Les incertitudes critiques génèrent une valeur ajoutée nettement supérieure.

80 Pour favoriser des discussions constructives, privilégiez des petits groupes de travail de 5 à 6 personnes.

81 S'il y a beaucoup d'incertitudes critiques, partagez les incertitudes entre les groupes, de manière à ce que chaque groupe en traite au moins trois ou quatre.

82 Pour mémoire, le modèle STEEP identifie cinq catégories d'influences macro-environnementales, à savoir les facteurs sociologiques, technologiques, économiques, environnementaux et politiques.

SÉCURITÉ GLOBALE – AXES D'INCERTITUDE	
Le monde est peu sûr et instable.	↔ Le monde est sûr et stable.
Le terrorisme est un enjeu mondial durable.	↔ La lutte contre le terrorisme est un succès grâce à la coopération internationale.
Les Etats sont fermés et protectionnistes.	↔ Les Etats sont ouverts et promeuvent le libre-échange.
La raréfaction des ressources perturbe la croissance économique.	↔ L'accès aux ressources soutient la croissance économique.

Figure 26: Exemples d'axes d'incertitude pour la sécurité globale

- Décrire trois caractéristiques essentielles de chaque scénario ;
- Dire en quoi chaque quadrant répond à la question centrale ;
- Vérifier que les scénarios sont fondamentalement différents et plausibles (un scénario peut être improbable, mais il doit toujours être plausible) ;
- Se demander si les scénarios génèrent des questionnements et apportent des réponses intéressantes et utiles à la question centrale.

Il est souvent difficile de trouver une combinaison d'axes qui fonctionne au premier essai. Répétez l'étape 4 autant de fois que nécessaire, jusqu'à l'obtention d'une combinaison d'axes qui inspire des scénarios clairement différenciés.

Il est conseillé de faire une pause après cette étape, pendant laquelle l'équipe de modération vérifie que la matrice donne des scénarios distincts et utiles pour répondre à la question centrale.

### 5. Construire les scénarios

120 min.

En plénum, passez rapidement en revue la matrice des scénarios, qui comprend à présent les deux axes d'incertitude, les titres et trois caractéristiques essentielles pour chacun des scénarios<sup>83</sup>.

Distribuez un scénario par groupe<sup>84</sup>. Demandez à chaque groupe de remplir une synthèse du scénario<sup>85</sup>.

Chaque groupe identifie les caractéristiques essentielles de son scénario et crée un récit cohérent autour de la logique des axes qu'il doit traiter. Le groupe reprend les trois caractéristiques de l'étape précédente, il les complète et les modifie si nécessaire.

Le groupe construit le scénario en prenant également en compte les autres incertitudes critiques, les moteurs de changement et les discontinuités identifiés lors du *driver mapping*. Le groupe explore les connections et les interactions entre tous ces éléments au sein de son scénario.

Rappelez aux groupes que les scénarios sont des futurs possibles. Les scénarios ne sont pas nécessairement probables. Dans un premier temps, les groupes n'ont pas besoin de s'inquiéter de savoir s'ils pourraient se produire. Les scénarios doivent par contre être plausibles, cohérents et pertinents pour répondre à la question centrale et se référer aux divers moteurs de changement et discontinuités<sup>86</sup>.

A la fin de l'exercice, chaque groupe identifie quelques indicateurs permettant de montrer que la situation évolue en direction de son scénario<sup>87</sup>. Une question clé à poser : quels sont les éléments qui pourraient indiquer qu'un changement se profile dans la direction de votre scénario ?

Finalement chaque groupe indique s'il pense qu'il est probable ou non que son scénario se réalise. Pour ce faire, il estime la probabilité d'occurrence de son scénario et l'exprime à l'aide d'une notion de probabilité.

Chaque groupe rend sa synthèse du scénario à l'équipe de modération.

83 Utilisez le « *Modèle 10: Matrice de scénarios* », page 115.

84 S'il y a peu de participants, traitez chaque scénario l'un après l'autre en plénum ou séparez-les en deux groupes qui développent chacun deux scénarios.

85 Voir « *Modèle 11: Synthèse du scénario (axes des incertitudes)* », page 116.

86 De bons scénarios remplissent un certain nombre de conditions, voir « *Figure 22: Caractéristiques d'une série de scénarios* », page 95.

87 Pour plus d'informations sur la méthode des « *Indicateurs* », page 140.

## 6. Partager les scénarios

30 min.

En plénum, une personne par groupe présente brièvement (max. 5 minutes) son scénario. Elle peut également présenter les leçons que le groupe retient du processus : quelles ont été les plus grandes surprises ? Quelles sont les implications du scénario pour la question centrale ?

Concluez l'atelier en indiquant comment les scénarios seront utilisés. Collectez les synthèses des scénarios et photographiez la matrice de scénarios, selon la classification.

## 7. Rédiger un récit pour chaque scénario

Après l'atelier

Après l'atelier, l'équipe responsable de la question centrale rédige soigneusement les quatre scénarios sur la base de la matrice et des synthèses de scénarios.

L'équipe opère ensuite un suivi régulier des indicateurs, révisé périodiquement les scénarios et les modifie si nécessaire.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour mettre en place un suivi régulier d'indicateurs

Les scénarios peuvent servir de système d'alerte précoce. En définissant des indicateurs, qui font l'objet d'un suivi régulier, les scénarios aident à identifier les signaux ou les événements qui pourraient suggérer l'émergence d'un futur particulier.

### Pour mettre en place une stratégie

Une série de scénarios permet de tester et d'évaluer les politiques et les mesures actuelles à la lumière des évolutions futures possibles et ainsi de tester différentes stratégies et leurs conséquences potentielles. Une série de scénarios aide à élaborer des stratégies solides permettant d'anticiper les menaces et les diverses opportunités inhérentes aux différents scénarios.

### AVANTAGES

- Méthodologie relativement simple et rapide à mettre en place.
- Forte acceptabilité grâce à un processus complet et rigoureux composé de nombreuses étapes bien définies.
- Adapté pour tester l'orientation d'une politique à moyen et à long terme en garantissant sa solidité grâce à une série de scénarios.
- Particulièrement adapté lorsque les participants ou les clients sont un groupe de cadres, de scientifiques ou d'ingénieurs.

### LIMITES

- Le choix des axes d'incertitude est crucial. S'ils sont mal choisis, les scénarios se ressemblent trop ou n'apportent aucun éclairage nouveau.
- Les scénarios ne sont pas des prévisions précises, mais des représentations simplifiées d'une réalité complexe. Dans la plupart des cas, aucun des quatre scénarios générés ne se réalisera donc complètement.

**Exemple 5: La Chine en 2050<sup>88</sup>**

<b>QUESTION CENTRALE</b>	Quel est l'avenir de la Chine ?
<b>HORIZON TEMPOREL</b>	2050 (+ 30 ans)
<b>AXES D'INCERTITUDE</b>	stabilité intérieure (leadership fort/faible du régime); développement économique (croissance/déclin)

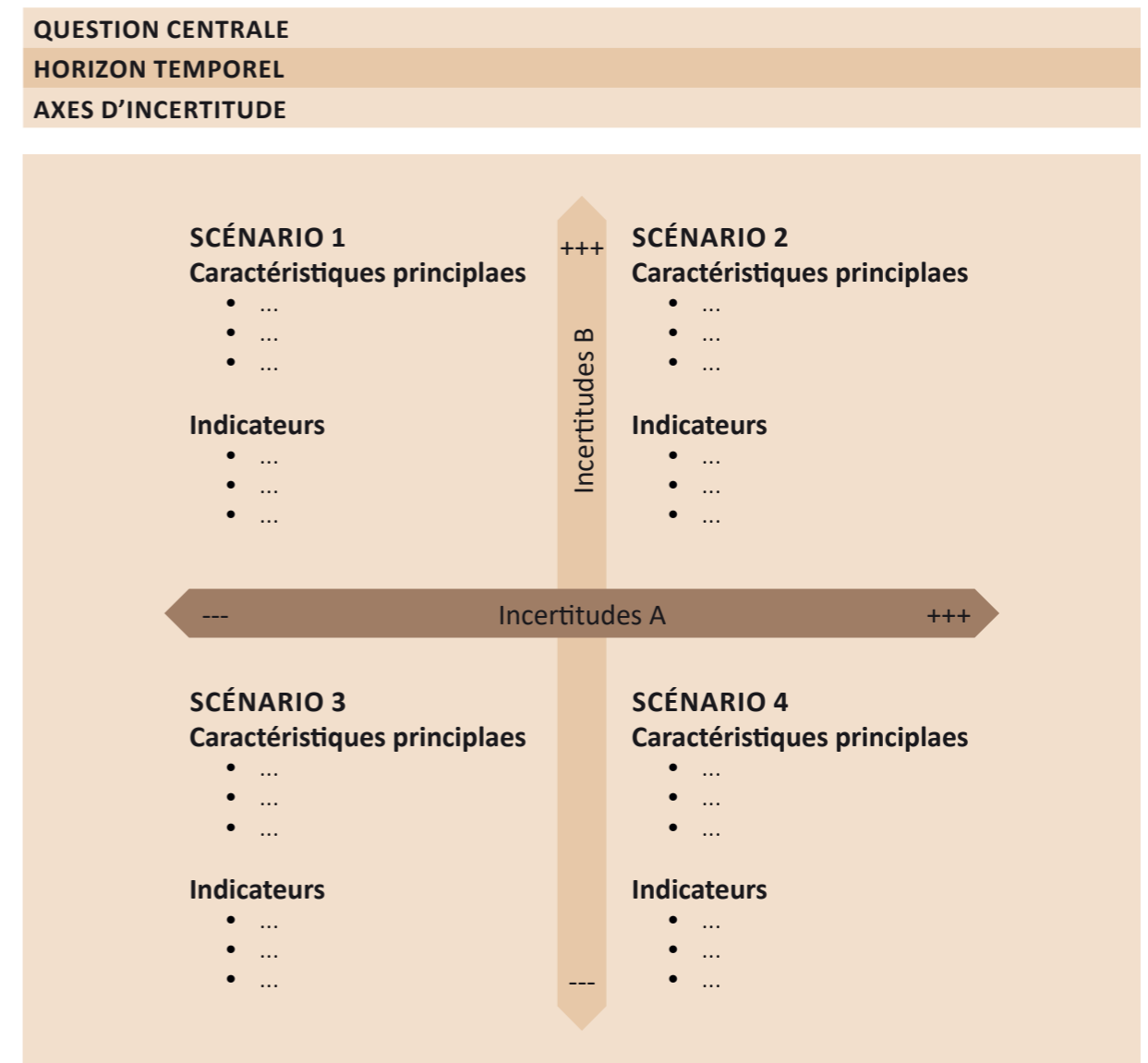


Figure 27: La Chine en 2050

Les indicateurs servent à détecter précocement vers quel scénario la situation évolue. Ils peuvent être déclinés en questions précises et mesurables afin de faire des prévisions. Par exemple: quelle sera la croissance du PIB chinois en 2023? La Chine parvient-elle à produire des puces en 3 nm d'ici au 31.12.2023? Avec combien d'États membres de l'ONU Taïwan a-t-elle des relations diplomatiques le 31.12.2023? La Chine établit-elle une seconde base militaire à l'étranger avant le 01.01.2024?

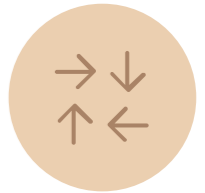
88 Inspiré de: SCOBELL, ANDREW ET AL. (2020), China's Grand Strategy – Trends, Trajectories, and long-term Competition, Santa Monica, USA, Rand Corporation, RR-2798-A.

**Modèle 10: Matrice de scénarios**



## Modèle 11: Synthèse du scénario (axes des incertitudes)

<b>QUESTION CENTRALE</b>
<b>HORIZON TEMPOREL</b>
<b>TITRE DU SCÉNARIO</b>
<b>Caractéristiques principales (c'est un monde dans lequel ...)</b>
<b>Différences principales par rapport à aujourd'hui</b>
<b>Indicateurs</b>
<b>Probabilité d'occurrence</b>





## ARCHÉTYPES

Créer quatre scénarios distincts basés sur quatre archétypes (croissance, effondrement, discipline, transformation).

 3-4 Heures

 Moyen

 1-50 Personnes

 Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Les archétypes sont une méthode permettant d'explorer rapidement différents futurs alternatifs sur la base de quatre modèles de changement.

#### On l'utilise pour :

- Explorer la façon dont le monde changerait en fonction de l'évolution de divers moteurs de changement;
- Identifier des indicateurs d'alerte précoce qui signalent un changement vers un certain type d'avenir.

### Comment cela fonctionne ?

Discussions permettant d'élaborer des scénarios en projetant divers moteurs de changement et enjeux émergents de différentes manières en fonction de quatre archétypes prédéterminés : la croissance, l'effondrement, la discipline et la transformation.

### Quand l'utiliser ?

Les scénarios permettent de mieux comprendre l'avenir et de s'y préparer. Ils sont utilisés quand une situation est complexe et qu'on a besoin d'avoir différentes perspectives sur l'évolution future de la situation. On utilise les archétypes quand on veut construire des scénarios relativement rapidement en ne partant pas de zéro.

### Quel est le résultat ?

Une série de scénarios distincts se basant sur quatre images génériques du futur.

### Et après ?

Utiliser les scénarios pour mettre en place un suivi régulier d'indicateurs permettant de montrer vers quel scénario la situation tend à se développer et pour mettre en place une stratégie afin d'anticiper les risques et les diverses opportunités inhérents aux différents scénarios.

### MODÈLES

**Modèle 12** « Instructions pour le travail de groupe », page 125

**Modèle 13** « Synthèse du scénario (Archétypes) », page 127

### MÉTHODES APPARENTÉES

Les quatre images génériques du futur, la méthode de la *Manoa School of futures studies*, *incasting*

## CONTEXTE

Un scénario est une image du futur, projetée à un moment précis dans le temps (horizon temporel). Les scénarios ne sont pas des prévisions précises, mais ils nous permettent d'imaginer des futurs possibles d'une manière plus efficace et plus concrète.

Les quatre archétypes présentent quatre images génériques du futur qui sont très largement partagées à travers les lieux et les cultures. Il s'agit de quatre modèles classiques à travers lesquels les humains imaginent généralement l'avenir, à savoir la croissance, l'effondrement, la discipline et la transformation.

Les quatre archétypes ont été identifiés par Jim Dator grâce à une analyse de centaines d'études et d'essais sur le futur (p. ex. : rapports prospectifs d'organisations internationales, scénarios de gouvernements et d'entreprises privées, déclarations de politiciens, sondages d'opinions sur le futur, littérature de science-fiction, etc.) qui pouvaient tous être catégorisés dans l'un ou l'autre des archétypes.

Les archétypes servent de cadres dans lesquels il est possible d'imaginer différents futurs. Les archétypes indiquent des trajectoires générales et il existe de nombreux scénarios possibles à l'intérieur de chacun d'entre eux. Il faut donc imaginer comment les caractéristiques de chaque archétype se manifestent pour la thématique étudiée. Les archétypes sont distincts et s'excluent mutuellement. Chacun a sa propre logique interne.

### La croissance

La croissance, aussi appelée croissance continue et continuité, est la vision « officielle » du futur des gouvernements et des organisations modernes. Le but de l'Etat est de construire une économie dynamique et de mettre en place les conditions permettant aux institutions, aux individus et aux technologies de se développer pour que l'économie continue de croître et de changer.

L'économie et la technologie progressent continuellement et les normes sociétales sont conservées. Les choses continuent à se dérouler comme elles le font dans notre monde actuel (*business*

*as usual*). Le futur est une continuation des tendances actuelles au sein du système, sans grandes perturbations.

L'archétype de la croissance est naturellement considéré comme étant le futur le plus probable par beaucoup d'organisations et d'institutions. Tandis que, dans les faits, il s'agit du futur le plus improbable, car il ne comporte aucune surprise majeure.

### L'effondrement

Cet archétype veut que le système actuel s'effondre, car il a atteint ses limites. Les conditions de vie connues jusque-là n'existent plus. L'ordre usuel s'effrite, conduisant à un monde radicalement différent du nôtre.

Il ne s'agit pas nécessairement du pire des scénarios. L'effondrement est une issue qui est toujours probable pour n'importe quelle communauté ou organisation. L'effondrement n'a pas forcément un aspect apocalyptique. Il peut se concrétiser lorsqu'un système régresse ou devient dysfonctionnel.

### La discipline

Dans l'archétype de la discipline, d'autres valeurs prennent le pas sur la croissance économique (par exemple la durabilité, la redistribution équitable des ressources, la solidarité, etc.). Les limites obligeant les gens à changer de comportement se multiplient. Même si de nouvelles technologies permettent de prospérer au-delà de la « durabilité naturelle » des ressources, la croissance est stoppée à cause du manque de ressources énergétiques abordables et facilement disponibles.

Il s'agit d'un futur où prévaut l'équilibre qui limite volontairement la croissance et favorise le développement durable. Les ressources naturelles et les comportements humains sont minutieusement contrôlés. Ce contrôle est coordonné ou imposé, soit par une culture de collaboration, soit par une entité autocratique.

### La transformation

L'archétype de la transformation postule que l'avenir s'écarte radicalement du présent. Une profonde transformation spirituelle, idéologique ou technologique s'est produite. Un ou plusieurs événements ou phénomènes ont fondamentalement transformé le monde d'une manière imprévisible. Le concept d'être humain est redéfini.

Cet archétype est souvent associé à un monde qui se concentre sur le pouvoir de transformation de la technologie (robotique, intelligence artificielle, nanotechnologies, génie génétique, etc.) et l'émergence de nouvelles sociétés post-humaines (*dream society, creative society*).

Source 7



Figure 28: Les quatre archétypes





L'élaboration de scénario est généralement une tâche collective, car cela nécessite de prendre en considération de nombreuses perspectives. Toutefois, il est aussi possible d'utiliser seul cette méthode. L'exercice est précédé par un *driver mapping*<sup>89</sup>. C'est une alternative intéressante lorsqu'on n'a pas le temps de construire une matrice classique de scénarios et que l'on veut tout de même obtenir quatre scénarios clairement différenciés.

<b>Étape 1</b>	<b>Définir la question centrale et l'horizon temporel</b>
<b>Étape 2</b>	<b>Sélectionner les moteurs de changement</b> A partir de la matrice des priorités du <i>driver mapping</i> , sélectionnez cinq à sept moteurs de changement autour desquels les scénarios s'articuleront.
<b>Étape 3</b>	<b>Se familiariser avec les quatre archétypes</b> Familiarisez-vous avec l'univers de chacun des quatre archétypes et imaginez à quoi cela pourrait correspondre pour votre enjeu.
<b>Étape 4</b>	<b>Construire les scénarios</b> Placez-vous tour à tour dans chaque archétype pour construire vos scénarios. A quoi ressemble la vie dans ce monde? Construisez les scénarios en vous basant sur diverses présomptions quant à l'évolution future possible des moteurs de changement sélectionnés précédemment ou de tendances ou l'apparition de discontinuités. Pour vous aider, utilisez la synthèse du scénario. Identifiez quelques indicateurs permettant de montrer que la situation évolue en direction des différents scénarios.
<b>Étape 5</b>	<b>Rédiger un récit pour chaque scénario</b> Rédigez soigneusement chaque scénario. Un scénario a toujours un titre mémorable et descriptif, ainsi qu'un récit convaincant qui dépeint la situation future d'une manière aussi concise que possible. Le texte décrit la logique du scénario, les éléments influenceurs, les perturbations et les surprises importantes qui caractérisent chaque scénario.

**GUIDE DE MODÉRATION**  
**CE DONT VOUS AVEZ BESOIN**

3-4 Heures	Moyen
6+ Personnes	Tableau, post-it, stylos, modèles

L'atelier devrait réunir des personnes ayant certaines connaissances ou expériences préalables de la thématique, mais provenant d'horizons divers (domaines, compétences, expérience, âge, genre, culture, etc.). Si possible, invitez également quelques personnes externes (autres départements, universités, secteur privé). Les participantes et les participants n'ont pas besoin d'une préparation particulière avant l'atelier. Toutefois, une petite liste de lectures préalables peut s'avérer utile pour avoir une compréhension commune de la situation actuelle et passée.

L'atelier est précédé par un *driver mapping*<sup>90</sup>. Il peut prendre la forme d'une discussion ou d'une simulation

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Définir la question centrale et l'horizon temporel	Avant l'atelier
<b>Étape 2</b>	Introduire l'atelier	10 min.
<b>Étape 3</b>	Sélectionner les moteurs de changement	45 min.
<b>Étape 4</b>	Assigner les participants à un archétype	5 min.
<b>Étape 5</b>	Introduire la mise en situation	10 min.
<b>Étape 6</b>	Construire les scénarios	120 min.
<b>Étape 7</b>	Partager les scénarios	20 min.
<b>Étape 8</b>	Rédiger un récit pour chaque scénario	Après l'atelier

**1. Définir la question centrale et l'horizon temporel** *Avant l'atelier*  
La question centrale peut être exploratoire (quel est l'avenir de la région X/ de la technologie Y?) ou stratégique (devrions-nous renforcer nos capacités dans la thématique X/la technologie Y?). Cette question doit être concise, claire et bien délimitée. Tous les scénarios doivent avoir pour objectif de lui apporter une réponse convaincante.

Définissez l'horizon temporel de l'exercice, c'est-à-dire un moment clairement défini dans le temps auquel les participantes et participants devront se projeter pour créer les scénarios. Réunissez les résultats du *driver mapping*.

Préparez la documentation pour chaque archétype. Adaptez le texte introductif des instructions pour le travail de groupe<sup>91</sup> en y intégrant la description de l'archétype correspondant (page 120).

Pour favoriser l'immersion, préparez quelques « documents du futur » pour chaque archétype (coupures de presse du même jour dans x temps, images/sons caractéristiques). Si l'exercice prend la forme d'une discussion, quelques coupures de presse ou images suffisent. Si c'est une simulation, imaginez de nombreux « documents du futur ».

Si possible, les quatre groupes travaillent dans des salles différentes. Affichez dans chaque salle le nom de l'archétype, la question centrale, l'horizon temporel et d'éventuels « documents du futur ». Notez également les principaux moteurs de changement sur un tableau ou distribuez un aide-mémoire.

89 Voir « *Driver mapping* », page 52.

90 Voir « *Driver mapping* », page 52.

91 Voir modèle « *Modèle 12: Instructions pour le travail de groupe* », page 125.

## 2. Introduire l'atelier

10 min.

Introduisez la thématique et la méthode<sup>92</sup>.

Présentez la question centrale à laquelle l'atelier doit permettre de répondre et énoncez l'horizon temporel. Résumez et discutez brièvement de la situation actuelle et expliquez la manière dont cet enjeu s'est développé par le passé. Il est très important que tout le monde comprenne la question centrale de la même manière.

## 3. Sélectionner les moteurs de changement

45 min.

En plénum, passez en revue la matrice des priorités du *driver mapping*. Les participantes et participants expliquent tour à tour brièvement les différents éléments en commençant par les incertitudes critiques.

En petits groupes, les personnes discutent de la matrice des priorités. Elles réfléchissent à comment les moteurs de changement, souvent abstraits, pourraient prendre forme et notent leurs idées. Par exemple, pour la sécurité globale, on peut prendre en considération la lutte contre le terrorisme, le sentiment d'insécurité, le pivot vers l'Asie, la raréfaction des ressources, les dangers naturels, etc. Chaque groupe choisit les cinq à sept moteurs de changement qu'il trouve les plus intéressants et/ou surprenants.

De retour en plénum, sélectionnez, par exemple en votant, cinq à sept moteurs de changement communs autour desquels les scénarios seront construits<sup>93</sup>. Inscrivez-les sur une feuille que vous distribuerez aux quatre groupes.

## 4. Assignez les participantes et participants à un archétype

5 min.

Répartissez aléatoirement les personnes en quatre nouveaux groupes de trois à dix personnes. Attribuez à chaque groupe un archétype. Distribuez-leur les instructions pour le travail de groupe<sup>94</sup>.

Chaque groupe désigne une rapporteuse ou un rapporteur qui surveille le temps, veille à ce que le groupe réponde aux questions et prend des notes détaillées de la discussion.

## 5. Introduire la mise en situation

10 min.

L'équipe de modération introduit la mise en situation auprès de chaque groupe et répond aux questions sur l'archétype et le déroulement du travail. Elle laisse ensuite les groupes travailler seuls en leur rappelant de prendre des notes détaillées. Elle passe ensuite régulièrement dans les groupes pour répondre aux éventuelles questions et suivre l'avancée du travail.

## 6. Construire les scénarios

120 min.

Chaque groupe se familiarise avec son archétype en lisant les instructions, en regardant et en écoutant les éventuels « documents du futur ». Puis les groupes élaborent les scénarios.

Chaque groupe construit un scénario pour son archétype en suivant les instructions. Les groupes mènent d'abord une discussion générale sur la vie dans ce futur. Puis, ils discutent tour à tour des cinq à sept moteurs de changement choisis précédemment et de leur évolution dans ce futur.

Une fois la logique du scénario mise en place, chaque groupe indique les caractéristiques principales de son scénario et lui donne un titre. Chaque groupe rédige un petit texte, puis il identifie quelques indicateurs<sup>95</sup> permettant de montrer que la situation évolue dans cette direction.

Chaque groupe passe en revue son travail et vérifie que son scénario est cohérent, plausible et répond à la question centrale<sup>96</sup>. Puis il détermine dans quelle mesure, l'avenir décrit dans son scénario est probable, autrement dit susceptible de se produire réellement.

## 7. Partager les scénarios

20 min.

De retour en plénum, une personne présente brièvement (maximum cinq minutes) le scénario de son groupe. Elle peut également présenter les leçons qu'il retient du processus : quelles ont été les plus grandes surprises ? Quelles sont les implications du scénario pour la question centrale ?

Concluez l'atelier en indiquant comment les scénarios seront analysés et utilisés. Collectez les synthèses de scénarios et les notes des rapporteurs.

## 8. Rédiger un récit pour chaque scénario

Après l'atelier

Après l'atelier, l'équipe responsable de la question centrale rédige soigneusement les quatre scénarios sur la base des synthèses et des textes des différents groupes de travail.

L'équipe opère ensuite un suivi régulier des indicateurs, révisé périodiquement les scénarios et les modifie si nécessaire.

92 Pour cela, vous pouvez utiliser le « Contexte », page 118 et l'introduction sur les « Technique des scénarios », page 92.

93 Ils doivent provenir de différentes catégories STEEP (facteurs sociologiques, technologiques, économiques, environnementaux et politiques).

94 Voir « Modèle 12: Instructions pour le travail de groupe », page 125.

95 Pour plus d'informations sur la méthode des « Indicateurs », page 140.

96 Les bons scénarios remplissent un certain nombre de conditions, « Figure 22: Caractéristiques d'une série de scénarios », page 95.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour mettre en place un suivi régulier d'indicateurs

Les scénarios peuvent servir de système d'alerte précoce. En définissant des indicateurs qui font l'objet d'un suivi régulier, les scénarios aident à identifier les signaux ou les événements qui pourraient suggérer l'émergence d'un futur particulier.

### Pour mettre en place une stratégie

Une série de scénarios permet de tester et d'évaluer les politiques et les mesures actuelles à la lumière des évolutions futures possibles et ainsi de tester différentes stratégies et leurs conséquences potentielles. Une série de scénarios aide à élaborer des stratégies solides permettant d'anticiper les risques et les diverses opportunités inhérents aux différents scénarios.

#### AVANTAGES

- Permet de construire relativement rapidement une série de scénarios sans partir de zéro.
- Adapté pour tester des orientations politiques en garantissant leur solidité dans une série de scénarios.
- Méthode renforçant la créativité et permettant de réfléchir en dehors des cadres habituels.
- Particulièrement adapté lorsque les participants ou les clients sont intéressés par des méthodes très créatives.

#### LIMITES

- Les archétypes doivent être habilement adaptés à la question centrale et à son contexte. Les archétypes sont des images génériques, elles donnent les grandes articulations de la situation future. Il faut donc imaginer comment leurs caractéristiques se manifestent concrètement pour la thématique étudiée. Si on reste à un niveau d'abstraction trop élevé, les archétypes sont inutiles.
- Les scénarios ne sont pas des prévisions précises. Aucun des quatre scénarios générés ne se réalisera complètement. La réalité se situera toujours quelque part à la croisée des différents scénarios.
- Si l'exercice se déroule sous la forme d'une simulation, cela demande beaucoup de préparatifs.

## Modèle 12: Instructions pour le travail de groupe

### L'avenir de [thématique]

*Bienvenue dans votre futur !*

*Nous sommes en l'an [horizon temporel] ! Quel que soit votre première impression concernant l'avenir dans lequel vous avez été si soudainement placé, mettez votre scepticisme de côté. Vous n'avez pas plus de contrôle sur le fait de vous trouver dans cet avenir que vous n'en aviez sur la date et le lieu de votre naissance. Il s'agit à présent de votre vie.*

*Au cours des deux prochaines heures, votre tâche consistera à construire un scénario se déroulant dans l'archétype qui vous a été attribué. Dans chaque archétype, il y a plusieurs scénarios possibles à créer en fonction de l'évolution des moteurs de changement sélectionnés lors du travail en plénum : à vous de créer le vôtre.*

*Votre scénario devra être plausible et cohérent. Il devra comporter des éléments positifs et négatifs, le futur, comme le présent, n'étant ni tout blanc, ni tout noir.*

*[Insérer un court texte sur l'archétype (croissance, effondrement, discipline, ou transformation). Les groupes ont uniquement connaissance du paragraphe concernant « leur » archétype. Les archétypes doivent être habilement adaptés à la question centrale et à son contexte. Retranscrivez les descriptions de la « Figure 29: Les quatre archétypes », page 118 et ajoutez-y des éléments relatifs à votre thématique.]*

Le groupe répond aux questions et remplit minutieusement la synthèse de scénario ci-jointe. Tout au long de l'exercice, la rapporteuse ou le rapporteur prend des notes détaillées de la discussion qu'il ou elle remettra à la fin de l'exercice à l'équipe de modération. Si vous avez des questions, adressez-vous à l'équipe de modération.

### 1. Discussion générale (warm-up)

Le groupe s'acclime à son archétype et consulte la documentation à disposition. Il discute très généralement de ce à quoi pourrait ressembler le monde à l'avenir dans l'archétype attribué.

- A quoi pourrait ressembler votre vie dans ce futur ? Que font les gens dans ce monde ?
- Quels problèmes économiques, politiques, sociaux ou autres actuellement importants ont disparu ?
- Quels nouveaux problèmes sont préoccupants ?
- Que veut dire [nom de l'archétype] quand on parle de [question centrale] en [horizon temporel] ?

### 2. Discussion sur l'évolution des moteurs de changement (logique du scénario)

Le groupe discute tour à tour des cinq à sept moteurs de changement sélectionnés en plénum et de leur évolution dans son archétype.

- Comment le moteur de changement évolue-t-il dans ce scénario ? Comment contribue-t-il à la logique de l'archétype ?
- Se comporterait-il différemment dans un autre archétype ?

Sur la synthèse du scénario, le groupe indique en une phrase pour chacun des cinq à sept moteurs de changement, la manière dont il influence le scénario.

### 3. Squelette du scénario

Une fois la logique du scénario mise en place, chaque groupe indique les trois ou quatre caractéristiques principales de son scénario et lui donne un titre.

### 4. Rédaction du scénario

Le groupe rédige un petit texte décrivant son scénario, qui essaie d'apporter une réponse à la question centrale. Le texte décrit la logique du scénario, les perturbations et les surprises importantes

caractérisant le scénario.

#### 5. Indicateurs

Chaque groupe identifie trois à cinq indicateurs permettant de montrer que la situation évolue en direction de son scénario. Ces indicateurs peuvent être des données quantitatives mais aussi des changements de tendances ou des événements.

- Quelles sont les éléments qui pourraient indiquer qu'un changement se profile dans la direction de notre scénario ?

#### 6. Révision du scénario

Le groupe passe en revue son travail :

- Le scénario semble-t-il cohérent ? Est-il plausible ?
- Y a-t-il quelque chose qui ne fonctionne pas ?
- Le scénario apporte-t-il des éléments de réponse à la question centrale ?
- Quelles sont les plus grandes surprises que vous avez découvertes ?
- Quels éléments vous semblent étranges ? Des éléments vous semblent-ils trop familiers ou trop « confortables » ?

#### 7. Probabilité

Le groupe indique s'il pense que son scénario est probable ou non, en lui attribuant une probabilité sous la forme d'une notion de probabilité<sup>97</sup>.

- Dans quelle mesure l'avenir décrit dans votre scénario est-il probable, autrement dit susceptible de se produire réellement ?

#### 8. Conclusion

Le groupe prépare une courte présentation de son scénario (maximum cinq minutes). Il détaille les caractéristiques principales du scénario et ses éléments les plus surprenants et comment il répond à la question centrale.

Le groupe rend sa synthèse du scénario et ses notes à l'équipe de modération.

### Modèle 13: Synthèse du scénario (Archétypes)

QUESTION CENTRALE

HORIZON TEMPOREL

ARCHÉTYPE

TITRE DU SCÉNARIO

Evolution des moteurs de changement (MC)

MC 1

MC 2

MC 3

MC 4

MC 5

MC 6

MC 7

Caractéristiques principales (c'est un monde dans lequel ...)

Récit (scénario)

Indicateurs

Probabilité d'occurrence

97 Voir « Figure 5: Échelle de probabilité du SRC », page 8.

## ANALYSE RÉTROSPECTIVE NORMATIVE


Explorer les cheminements pouvant mener à la réalisation d'un ou de plusieurs scénarios ou d'une vision.



 2 Heures

 Élevé

 1-10 Personnes

 Long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Dans une analyse rétrospective normative (*backcasting*), on commence par imaginer à quoi ressemble le futur pour se poser ensuite la question « comment y sommes-nous parvenus ? »

#### On l'utilise pour :

- Comprendre les différents cheminements permettant la réalisation d'un scénario ;
- Etablir un calendrier avec les principaux changements à venir imaginés ;
- Identifier les changements fondamentaux ainsi que les mesures à mettre en œuvre pour parvenir ou pour éviter un futur prédéfini ;
- Identifier des indicateurs d'alerte précoce qui signalent un changement vers un certain type d'avenir.

### Comment cela fonctionne ?

Discussion fondée sur un ou plusieurs scénario(s) ou une vision. La discussion commence dans l'avenir et revient progressivement en arrière pour comprendre ce qui doit se passer pour qu'un ou des scénario(s) ou un futur prédéfini se réalise.

### Quand l'utiliser ?

Lorsqu'on veut comprendre les conditions ou les événements qui peuvent mener à l'émergence d'un futur particulier. A utiliser avec un ou plusieurs scénarios pour comprendre les options à disposition et se préparer pour des futurs alternatifs. A utiliser avec une vision, pour identifier la meilleure façon de parvenir à un futur prédéfini.

### Quel est le résultat ?

Un cheminement clair des événements et des actions pouvant mener à des futurs possibles.

### Et après ?

Utiliser les résultats pour mettre en place un suivi régulier d'indicateurs permettant de montrer vers quel scénario futur la situation tend à se développer et pour aider à mettre au point une planification permettant d'atteindre un futur prédéfini.

## MODÈLES

**Modèle 14** « Synthèse du cheminement », page 136

## MÉTHODES APPARENTÉES

What if analysis

## CONTEXTE

L'analyse rétrospective normative permet de connecter un ou plusieurs futur(s) avec le présent et d'identifier ce qui doit se passer (événements et actions entreprises par une organisation ou une collectivité) pour que ce(s) futur(s) se réalise(nt). Cette méthode a initialement été développée pour étudier les politiques de développement durable.

L'analyse rétrospective normative, *backcasting* en anglais, offre une alternative à l'analyse prospective, *foresight* en anglais. Dans le *foresight*, les scénarios sont exploratoires: ils sont destinés à explorer le champ des possibles. Dans le *backcasting*, les scénarios sont normatifs: la vision du monde et les objectifs à atteindre sont prédéfinis. Ici, on cherche à identifier les différents cheminements possibles pour les atteindre, ainsi que leur faisabilité.

Le point de départ de la réflexion est un ensemble de scénarios<sup>98</sup> ou une vision<sup>99</sup>. Ce n'est qu'alors, en se tournant rétrospectivement vers le présent, que l'on se pose la question « que s'est-il passé juste avant ? ». Cette approche peut aider à comprendre ce qui doit se passer aujourd'hui et demain pour qu'un scénario spécifique ait plus de chances de se réaliser.

L'analyse rétrospective normative met en évidence que l'avenir n'est pas linéaire et que de nombreux cheminements peuvent mener au même résultat. Différents chemins, qui peuvent s'entrecroiser, sont pris en fonction du déroulement des événements et des actions entreprises par un groupe ou une organisation. Il est utile de développer plusieurs de ces cheminements pour comprendre quels événements et actions pourraient jouer un rôle majeur dans l'émergence d'un certain avenir. Dans le domaine de la politique sécuritaire, cette méthode soutient la planification à long terme<sup>100</sup> et la mise en place d'un système de suivi régulier d'indicateurs<sup>101</sup>.

98 Les scénarios sont construits en utilisant les méthodes précédemment décrites dans ce chapitre.

99 La vision est un futur prédéfini à moyen ou long terme, pour lequel on a développé un ou plusieurs objectif(s).

100 A utiliser en combinaison avec « Feuille de route », page 148.

101 Voir aussi « Indicateurs », page 140.

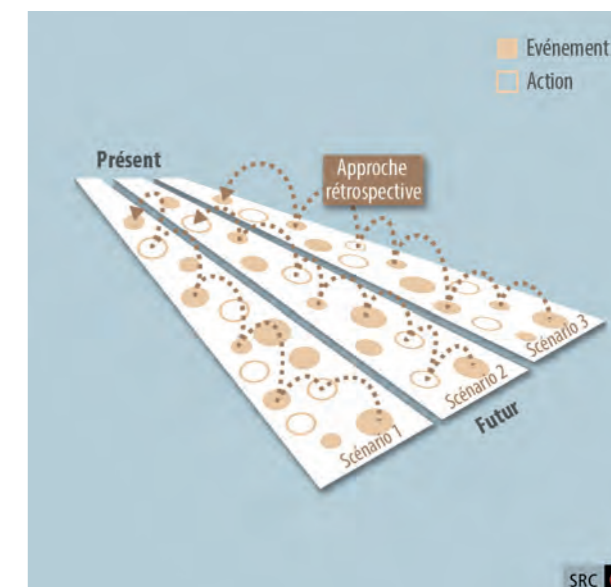


Figure 29: Analyse rétrospective normative




L'élaboration de scénarios est généralement une tâche collective, car elle nécessite de prendre en considération de nombreuses perspectives. Toutefois, il est aussi possible d'utiliser seul cette méthode.


<b>Étape 1</b>	<b>Sélectionner le(s) scénario(s) ou la vision</b> Sélectionnez le(s) scénario(s) ou la vision que vous souhaitez explorer. Partez du principe qu'un événement spécifique s'est produit à l'horizon temporel que vous avez défini.
<b>Étape 2</b>	<b>Identifier les différences entre demain et aujourd'hui</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels changements sociaux, technologiques, économiques, environnementaux ou politiques, liés à la question centrale, ont eu lieu ?</li> <li>Quels problèmes ont été résolus ? Lesquels sont apparus ?</li> <li>Quelles technologies sont utilisées dans le futur scénario ?</li> <li>Comment vivent les gens dans le futur ?</li> </ul>
<b>Étape 3</b>	<b>Construire des cheminements</b> Comment cela a-t-il pu se produire ? Construisez un cheminement entre le futur et le présent. Il s'agit d'établir une chronologie rétrospective. Commencez donc dans le futur, faites un saut en arrière dans le temps et demandez-vous quels événements ou changements ont dû se produire pour en arriver là. Faites de nouveaux bonds dans le temps jusqu'à parvenir à aujourd'hui.  Répétez l'exercice, le futur est pluriel et plusieurs cheminements peuvent mener au même résultat. Identifiez quelques indicateurs permettant de montrer que le scénario ou la vision pourraient être en train de se réaliser.
<b>Étape 4</b>	<b>Rédiger un récit pour chaque scénario</b> Rédigez pour chaque scénario un texte expliquant le déroulement des événements en se fondant sur les cheminements que vous avez construits.


## GUIDE DE MODÉRATION

## CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

 2 Heures

 Élevé

 3-10 Personnes

 Tableau, post-it, stylo

L'atelier devrait réunir des personnes ayant certaines connaissances ou expériences préalables de la thématique, mais provenant d'horizons divers (domaines, compétences, expérience, âge, genre, culture, etc.). Si possible, invitez également quelques personnes externes (autres départements, universités, secteur privé, etc.).

Les participantes et les participants n'ont pas besoin d'une préparation particulière avant l'atelier. Toutefois, une petite liste de lectures préalables peut s'avérer utile pour avoir une compréhension commune de la situation actuelle et passée.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Préparer l'atelier	Avant l'atelier
<b>Étape 2</b>	Introduire l'atelier	5 min.
<b>Étape 3</b>	Introduire le(s) scénario(s) ou la vision	20 min.
<b>Étape 4</b>	Identifier les différences entre demain et aujourd'hui	20 min.
<b>Étape 5</b>	Construire un cheminement	30 min.
<b>Étape 6</b>	Synthétiser chaque cheminement	30 min.
<b>Étape 7</b>	Discuter des événements critiques	20 min.
<b>Étape 8</b>	Rédiger un récit pour chaque scénario	Après l'atelier

### 1. Préparer l'atelier *Avant l'atelier*

Avant de commencer l'atelier, vous avez besoin d'une série de scénarios ou d'une vision, ainsi que d'une question centrale et d'un horizon temporel, définis lors de l'élaboration des scénarios.

Préparez un aide-mémoire détaillant la question centrale, l'horizon temporel et les caractéristiques principales de chacun des scénarios ou de la vision.

### 2. Introduire l'atelier *5 min.*

Introduisez la thématique et la méthode<sup>102</sup>.

Présentez la question centrale à laquelle l'atelier doit permettre de répondre et l'horizon temporel.

Distribuez l'aide-mémoire et dessinez une

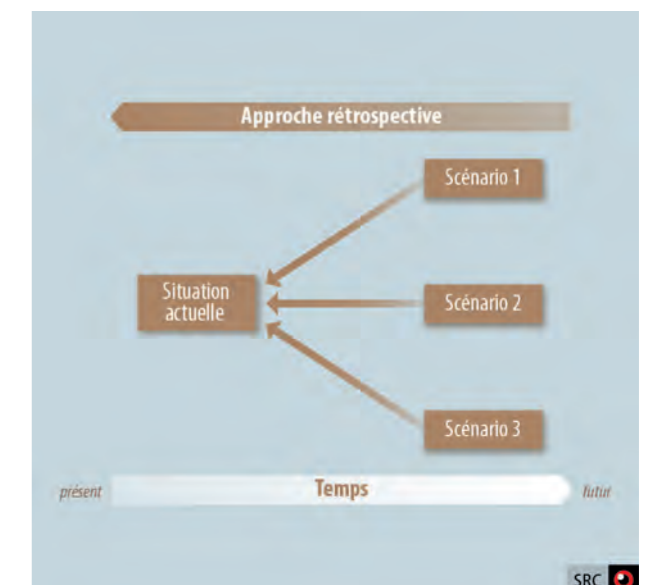


Figure 30: Frise chronologique

<sup>102</sup> Pour cela, utilisez «Contexte», page 129 et «Technique des scénarios», page 92.

frise chronologique sur un tableau. Divisez le temps en intervalles réguliers jusqu'à l'horizon temporel défini (par exemple : 2025, 2030, 2035, 2040).

### 3. Introduire le(s) scénario(s) ou la vision 20 min.

Présentez le(s) scénario(s) ou la vision. Décrivez les caractéristiques principales de chaque scénario : parlez des moteurs de changement, des discontinuités et des tendances qui le constituent<sup>103</sup>. Discutez pour chaque scénario ou vision de quels sont ses éléments désirables et indésirables et ce qu'ils signifient pour la thématique, pour le projet et/ou pour l'organisation.

### 4. Identifier les différences entre le futur scénario et le présent 20 min.

Partagez les participantes et participants en petits groupes de trois à cinq personnes. Si vous travaillez avec une série de scénarios, distribuez un ou deux scénario(s) par groupe.

Les groupes identifient d'abord quelles sont les principales différences entre le futur scénario et la situation actuelle :

- Quels changements sociaux, technologiques, économiques, environnementaux ou politiques, liés à la question centrale, ont eu lieu<sup>104</sup> ?
- Quels problèmes ont été résolus ? Lesquels sont apparus ?
- Quelles technologies sont utilisées dans le futur scénario ?
- Comment vivent les gens dans le futur ?
- Les politiques publiques et les relations internationales sont-elles différentes d'aujourd'hui ?
- Quel est le futur rôle des différents acteurs, tels que le SRC, le DDPS et nos partenaires ?

Ensuite, les groupes discutent du lien entre le scénario futur et la situation actuelle :

- A quoi ressemble le contexte global actuel<sup>105</sup> ?
- Quels sont les possibles principaux obstacles entre le futur scénario et le présent ?

### 5. Construire un cheminement 30 min.

Chaque groupe construit un cheminement entre son futur scénario et le présent. Il s'agit d'établir une chronologie rétrospective. Le groupe commence dans le futur. Il fait un saut en arrière dans le temps et réfléchit à ce qui s'est passé :

- Quels événements ont pu/dû se produire ou quelles conditions ont pu/dû être réunies pour que ce futur se réalise ?

La discussion a lieu sous forme de brainstorming structuré<sup>106</sup>. Les participantes et participants écrivent leurs idées sur des post-it au fur et à mesure et les collent sur la chronologie. Précisez qu'il n'y a pas de mauvaise réponse et que les idées saugrenues sont bienvenues et recherchées. Quelques pistes :

- Y a-t-il eu un ou plusieurs grands événements bouleversant le développement de la thématique ?
- Quels changements structurels, institutionnels et législatifs sont nécessaires ? Quelles décisions ont été prises par les institutions et/ou les gouvernements ?
- Quels changements technologiques et comportementaux sont nécessaires pour réaliser ce scénario ? Quels mouvements sociaux ont bouleversé le fonctionnement du monde ?
- Quels acteurs ont participé à ces changements et comment leurs relations ont-elles évolué ?
- Quelles opportunités et quels risques présentent le futur scénario ou la vision ? Quel est le problème le plus difficile à résoudre ? Comment a-t-il été résolu ?

Le groupe examine ensuite s'il existe des actions ou des mesures pouvant être adoptées qui rendraient ce futur plus probable.

Le groupe fait un nouveau bond en arrière dans le temps et répète l'exercice et ainsi de suite jusqu'au présent. A noter que le présent ne peut pas être modifié. Le cheminement amène obligatoirement jusqu'à la situation actuelle.

Lorsque le groupe parvient au présent, il passe en revue son cheminement dans le sens chronologique. Il vérifie que le scénario est cohérent et y apporte les modifications nécessaires.

Quand le groupe a terminé son cheminement, il répète l'exercice tant que le temps le permet<sup>107</sup>. Il construit d'autres cheminements, car il y a plusieurs chemins menant à n'importe quel futur. Les explorer aide à mieux anticiper et planifier les mesures à mettre en œuvre.

### 6. Synthétiser chaque cheminement 30 min.

Le groupe synthétise sa discussion en remplissant une synthèse de cheminement<sup>108</sup>.

Le groupe indique les événements critiques, c'est-à-dire les événements les plus importants qui doivent avoir lieu pour que le scénario se réalise. Il mentionne quels acteurs sont indispensables et note également s'il existe des actions ou des mesures favorisant la réalisation du scénario.

Collectez les synthèses des cheminements et prenez en photo les cheminements, selon la classification.

### 7. Discuter des événements critiques 20 min.

De retour en plénum, chaque groupe présente brièvement (maximum cinq minutes) son ou ses cheminement(s) en indiquant à quel futur scénario il conduit.

Pour terminer l'exercice, discutez ensemble des événements critiques :

- Y a-t-il des événements critiques communs dans plusieurs cheminements et/ou scénarios ?
- Quels événements peuvent servir d'indicateurs pour montrer qu'un scénario est en train de se réaliser ?
- Devons-nous adopter maintenant des mesures pour atteindre ou éviter un futur prédéfini ?
- Quelles mesures sont prioritaires ?

Concluez l'atelier en indiquant comment vous allez utiliser les résultats de l'atelier et synthétisez les actions prioritaires identifiées lors de l'atelier.

### 8. Rédiger un récit pour chaque scénario Après l'atelier

Après l'atelier, l'équipe responsable de la question centrale rédige pour chaque scénario un texte expliquant le déroulement des événements en se fondant sur les cheminements construits et discutés au cours de l'atelier.

L'équipe opère un suivi régulier des événements critiques (indicateurs), révisé périodiquement les scénarios et les modifie si nécessaire.

103 Pour aider les personnes à entrer dans l'exercice, inventez ensemble des coupures de presse relatant ce qu'il se passerait en [horizon temporel], si les scénarios venaient à se réaliser.

104 Cette question permet de discuter des moteurs de changement et des éléments de rupture, initialement identifiés et organisés lors d'un « *Driver mapping* », page 52, tout en apportant un nouveau regard.

105 Cette question permet d'obtenir une compréhension commune de la situation actuellement.

106 Voir « *Brainstorming structuré* », page 21

107 Laissez suffisamment de temps aux groupes pour qu'ils puissent construire au moins deux cheminements. Ainsi, les participants expérimentent la multitude des chemins envisageables pour parvenir à un futur prédéfini.

108 Voir « *Modèle 14: Synthèse du cheminement* », page 136.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour mettre en place un suivi régulier d'indicateurs

L'analyse rétrospective normative peut servir de système d'alerte précoce. Utilisez les événements critiques comme indicateurs. Lorsqu'elle est utilisée avec une série de scénarios, cette méthode permet de mettre en place un suivi régulier de différents indicateurs montrant le scénario vers lequel la situation tend à se développer et permet de se préparer pour des futurs alternatifs.

### Pour mettre en place une stratégie

L'analyse rétrospective normative peut être la base d'une stratégie. Utilisez les événements critiques et les mesures liées comme buts intermédiaires à atteindre. Lorsqu'elle est utilisée avec une vision, cette méthode sert de base pour établir une feuille de route<sup>109</sup>, c'est-à-dire la priorisation et la planification des actions à entreprendre dès aujourd'hui au sein de l'organisation pour atteindre le futur prédéfini.

#### AVANTAGES

- Adapté pour tester des orientations stratégiques à long terme.
- Permet de vérifier les présomptions et les hypothèses sur le futur et d'examiner si un scénario est réellement plausible.
- Renforce la créativité et permet de réfléchir en dehors des cadres habituels.
- Permet d'examiner un futur prédéfini radicalement différent des conditions actuelles et différents cheminements permettant d'y parvenir. Cela permet à l'organisation d'opérer des changements parfois révolutionnaires dans sa manière de travailler.
- Permet de réfléchir aux grands changements à venir entre aujourd'hui et demain et de réduire leur complexité (« Think in jumps, act in steps »).
- Lien direct entre la prospective et la gestion stratégique.

#### LIMITES

- N'est pas adapté pour les enjeux ayant un horizon temporel court : il faut qu'il y ait assez de temps pour que les futurs soient fondamentalement différents et ne soient pas de simples projections du présent.
- La fonction de la vision n'est pas toujours claire. La vision peut être confondue avec un but utopique.
- Les scénarios peuvent être confondus avec des prévisions sur le futur.

109 Voir « Feuille de route », page 148.

### Exemple 6: Cheminement

THÉMATIQUE	L'avenir de l'Union européenne
HORIZON TEMPOREL	2040

La pandémie de Covid-19 a bouleversé les institutions européennes, qui ont mis en place rapidement de nouveaux moyens de collaboration avec plus ou moins de succès. La situation actuelle pourrait être un moment charnière pour le projet européen. Une analyse rétrospective normative permet de mettre en lumière les événements pouvant mener d'un côté au renforcement ou de l'autre à la dissolution du projet européen.

#### Une UE fortifiée

En 2040, l'Union européenne (UE) s'apprête à fêter ses 90 ans et vit une nouvelle jeunesse. En 2038, les Etats membres (EM) ont concrétisé le projet de défense européenne et disposent à présent d'une armée commune. Dès 2036, soit des années avant le but de 2050 qu'elle s'était fixé, l'UE est climatiquement neutre. En 2033, le septième élargissement a eu lieu et les pays candidats des Balkans sont devenus membres de l'UE. Elle a introduit des taxes sur les entreprises numériques et les plastiques en 2031. Elle a ainsi perçu pour la première fois des revenus directs et s'est profilée dans la lutte contre le réchauffement climatique et la régulation d'Internet. Dès 2029, les chaînes d'approvisionnement en ressources stratégiques, particulièrement dans le domaine de la santé et des technologies de pointe, ont été relocalisées en Europe et les entreprises sont florissantes et innovantes dans le domaine des biotechnologies. En 2024, le Traité de Riga est ratifié par les EM, la lourdeur bureaucratique est réduite et de nouvelles compétences sont accordées à l'UE.

#### Une UE fragmentée

En 2040, l'UE est une vieille institution essoufflée de 90 ans. L'Italie et la Suède l'ont quittée en 2038, après la Pologne et la Slovaquie en 2035. Les contrôles aux frontières ont été réintroduits en 2032 suite à l'abandon de la zone Schengen. Pendant les années précédentes, le repli sur soi est très important au sein des EM : les chaînes de production stratégiques sont rapatriées en Europe et les circuits courts sont privilégiés. Entre 2027 et 2030, les partis eurosceptiques ont gagné les élections dans de nombreux EM, en partie car l'UE a eu de la peine à relancer son économie à la suite de la crise sanitaire et les citoyens et les citoyens ont perdu confiance dans l'UE.

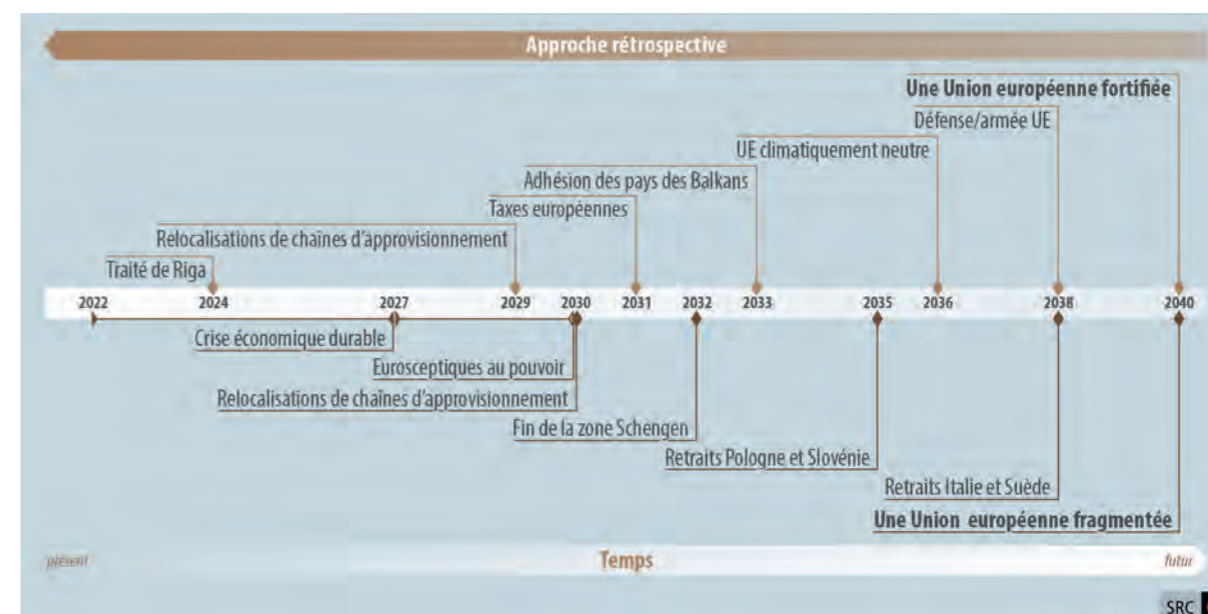


Figure 31: Cheminements retraçant l'avenir de l'Union européenne



**Modèle 14: Synthèse du cheminement**

QUESTION CENTRALE				
SCÉNARIO				
HORIZON TEMPOREL				
	Année <sup>110</sup>	ÉVÉNEMENTS CRITIQUES	ACTEURS IMPLIQUÉS	ACTIONS OU MESURES
FUTUR ↑ PRÉSENT				

<sup>110</sup> Remplir avec des intervalles réguliers entre le futur et le présent (p. ex. : 2050, 2040, 2030, 2020).

## GÉRER LE CHANGEMENT



Le processus prospectif se termine par une phase de construction d'une stratégie pour gérer le changement. Toutes les organisations opèrent dans un environnement stratégique complexe. Le comprendre permet d'opérer des choix éclairés et d'anticiper l'avenir plus sereinement. L'organisation doit mettre sur pied une stratégie pour gérer le changement afin de devenir acteur du changement, plutôt que simple spectateur qui subit ses nombreuses conséquences. Des méthodes provenant pour la plupart de la gestion de projet et de la planification stratégique permettent d'utiliser concrètement les connaissances acquises lors d'une étude prospective.

Les méthodes abordées dans ce cinquième chapitre permettent de considérer différentes options stratégiques pour l'avenir et de mettre en œuvre des mesures suffisamment tôt pour accompagner le changement. Ces méthodes sont des outils stratégiques pouvant être utilisés indépendamment d'une analyse prospective. Les indicateurs permettent de mettre en place un système d'alerte précoce. La feuille de route permet d'élaborer un plan et d'identifier les mesures qui doivent être prises à court et moyen termes pour se diriger vers un futur prédéfini. L'analyse des parties prenantes permet d'identifier les actrices et les acteurs clés et de les impliquer dans la réflexion sur l'avenir. L'analyse SWOT permet d'analyser l'environnement interne et externe de l'organisation par rapport à un changement.

## INDICATEURS

Déterminer des indicateurs qui reflètent des éléments factuels, servant à mesurer et à suivre ces éléments.



2-3 Heures



Moyen



1-8 Personnes



Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Un indicateur permet de mieux comprendre un fait ou un événement. Il décrit comment observer ou mesurer l'émergence d'une situation ou d'un changement. Il s'agit d'une caractéristique dont l'expression est mesurable ou vérifiable et qui montre un changement de situation. Les indicateurs rendent les faits tangibles et comparables.

### On les utilise pour :

- Observer et évaluer des évolutions de manière objective et systématique ;
- Vérifier s'il existe des corrélations entre un événement et des modèles connus (rétrospective) ;
- Vérifier si une hypothèse donnée est correcte ou si un scénario prédéfini se vérifie (prospective).

### Comment cela fonctionne ?

Brainstorming structuré, au cours duquel des indicateurs sont collectés, sélectionnés et définis en vue de leur utilisation sur la base de données mesurables ou vérifiables.

### Quand l'utiliser ?

Les indicateurs sont utilisés dans les domaines du suivi, de l'évaluation et du contrôle lorsqu'il s'agit de décrire un état réel (comment est-ce ?), de suivre l'évolution par des mesures régulières (comment cela évolue-t-il ?), d'expliquer des événements et de faire des prévisions (comment cela fonctionne-t-il ? Que se passe-t-il ensuite ?) ou de mettre en évidence des facteurs d'influence inconnus jusqu'alors (quelles sont les influences ?).

### Quel est le résultat ?

Une liste d'indicateurs soigneusement sélectionnés, ainsi qu'une définition et une stratégie de collecte et d'analyse des données.

### Et après ?

Les indicateurs servent de système d'alerte précoce et permettent de faire des prévisions précises. Ils peuvent être utilisés pour le suivi de moteurs de changement et de scénarios, ainsi que pour l'élaboration de stratégies.

## CONTEXTE

Le développement et l'évaluation d'indicateurs revêtent un aspect essentiel de l'alerte précoce. Dans la détection précoce, les indicateurs sont l'élément de liaison entre l'approche prospective (*foresight*) et prévisionnelle (*forecast*), car ils permettent de faire des prévisions précises.

Les indicateurs sont utilisés pour tester des théories, des hypothèses ou des questions sur une base scientifique. Ils servent à rendre les constructions théoriques observables et quantifiables dans la réalité empirique, créant ainsi des valeurs de référence objectives pour l'analyse des faits et des développements. Ils permettent également d'évaluer la probabilité de scénarios et d'hypothèses de manière plus objective<sup>111</sup>. Sur la base de valeurs cibles préalablement définies pour chaque indicateur, il est notamment possible de déterminer, lors de l'examen des données, si un événement s'est produit ou si un scénario se déroule comme prévu.

Le degré d'objectivité dépend de la qualité de l'indicateur. Un indicateur pertinent est facilement observable, vérifiable, valide, fiable, stable et univoque.

Le choix de l'indicateur dépend de la question de recherche, de la théorie ou de l'hypothèse. Celle-ci détermine avec quel type d'indicateur elle doit être opérationnalisée afin de mesurer de manière fiable le problème dans la réalité.

Une distinction fondamentale est faite entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs désignent des caractéristiques descriptibles par un nombre, par exemple le nombre d'avions de combat d'un État. Les indicateurs qualitatifs se réfèrent à des caractéristiques définissables par des évaluations, souvent attribuées à un groupe ou représentées sur une échelle, par exemple l'attitude de la population suisse face à l'acquisition de nouveaux avions de combat.

111 Voir « Technique des scénarios », page 92.

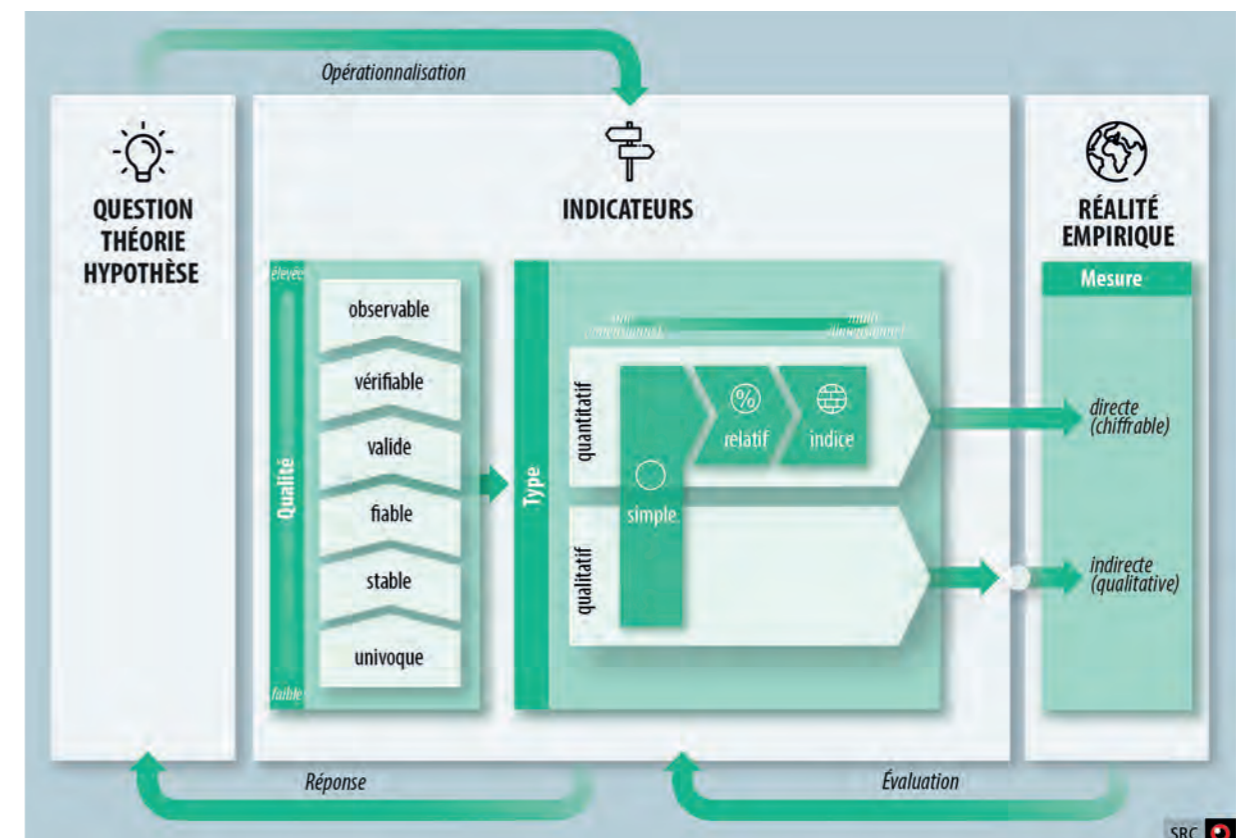


Figure 32: Élaboration et évaluation d'indicateurs



Les indicateurs quantitatifs sont en principe plus objectifs que les indicateurs qualitatifs, car ils sont donc directement mesurables. Ils fournissent des informations directes sur un fait. Les indicateurs qualitatifs, quant à eux, soulignent indirectement un fait observé. Le degré d'objectivité des indicateurs qualitatifs peut être augmenté s'ils sont définis concrètement et mesurés indirectement dans la réalité à l'aide d'un phénomène similaire. Un indicateur indirect du nombre d'enfants touchés par la pauvreté dans un quartier serait, par exemple, le nombre d'enfants qui bénéficient de repas gratuits.

La dimension d'un indicateur, comme son type, dépend du fait théorique à mesurer dans la réalité :

- Les faits unidimensionnels peuvent être identifiés par un simple indicateur. Par exemple, l'offre et la demande sur le marché du travail sont mesurables par le nombre de personnes inscrites au chômage;
- Les indicateurs relatifs sont quant à eux appropriés pour relier différents indicateurs les uns aux autres. Les valeurs mesurées dans la réalité sont converties en pourcentages ou ratios à des fins de comparaison. Par exemple : le taux de chômage, c'est-à-dire la proportion de chômeurs au sein de la population active totale d'un pays;
- Les concepts multidimensionnels, tels que le niveau de développement, la performance économique ou le bien-être, englobent plusieurs aspects, ils ne peuvent donc pas être rendus par un simple indicateur. Pour en saisir tous les aspects pertinents, il faut généralement combiner plusieurs indicateurs, tant qualitatifs que quantitatifs, afin d'aboutir à une mesure significative, un indice. Par exemple : l'indice de développement humain<sup>112</sup> indique la prospérité d'un pays.

On peut développer un indicateur ou une série d'indicateurs pour une collecte et une analyse de données ponctuelles ou périodiques. La valeur analytique d'un rapport augmente considérablement s'il est rédigé sur la base d'un suivi d'indicateurs. En examinant périodiquement les indicateurs, il est possible d'observer l'évolution d'une situation particulière et de formuler des remarques claires et vérifiables sur les développements possibles. De même, il est possible d'identifier les nouvelles tendances et de lancer des alertes en cas de changements inattendus.

112 L'indice de développement humain (IDH) mesure la prospérité d'un pays sur la base du produit national brut, de l'espérance de vie, du nombre d'années de scolarité accomplies par un adulte ou de la durée prévue de la scolarité d'un enfant. Dans les faits, compiler un indice demande généralement un effort trop important, aussi utilise-t-on généralement des ensembles d'indicateurs éprouvés provenant de gouvernements, d'organisations internationales, d'organisations non gouvernementales ou d'universités, tels que la Banque mondiale, l'Office fédéral de la statistique ou la Freedom House.

Version Quick and Dirty

## INDICATEURS

Les indicateurs peuvent être développés et évalués individuellement. Pour obtenir une bonne sélection d'indicateurs, il est toutefois recommandé de faire appel à toutes les personnes actives dans le domaine à analyser.

<b>Étape 1</b>	<b>Définir le sujet</b> Définissez la question centrale, l'hypothèse ou le scénario à examiner.
<b>Étape 2</b>	<b>Réfléchir aux indicateurs</b> Qu'est-ce qui permettrait de déterminer si l'hypothèse ou la question s'est vérifiée, ou si le scénario est en train de se réaliser ? Dressez une liste aussi complète que possible d'événements, de conditions ou d'autres caractéristiques observables en rapport avec le sujet et susceptibles de se produire.
<b>Étape 3</b>	<b>Affiner la liste d'indicateurs et sélectionner les indicateurs à collecter</b> Chaque aspect de la question ou de l'hypothèse doit être couvert par au moins un indicateur. Cependant, il convient d'éviter que plusieurs indicateurs mesurent exactement la même chose.
<b>Étape 4</b>	<b>Décrire les indicateurs retenus</b> Présentez une vue d'ensemble des indicateurs. Pour chaque indicateur, afin d'assurer sa traçabilité, il faut : lui donner un nom et le décrire brièvement mais précisément ; définir comment il sera mesuré ; définir comment l'évaluer, c'est-à-dire qu'il faut lui attribuer une valeur cible (valeur seuil au-dessus de laquelle on considère qu'un certain fait ou événement s'est concrétisé) ; définir comment obtenir l'information (méthode et sources).
<b>Étape 5</b>	<b>Suivre et évaluer les indicateurs</b> Procurez-vous les données pour les indicateurs sélectionnés et évaluez-les. Examinez-les à intervalles réguliers afin de distinguer d'éventuelles évolutions.

### MODÈLES

**Modèle 15** « Aperçu des indicateurs », page 147

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



2-3 Heures



Moyen



3-8 Personnes



Tableau, post-it, stylo

Les indicateurs peuvent être développés et évalués individuellement. Pour obtenir une bonne sélection d'indicateurs, il est toutefois recommandé de faire appel à toutes les personnes actives dans le domaine à analyser. De même, si le développement et l'évaluation des indicateurs sont appelés à servir de base pour un rapport destiné à la conduite politique, il convient d'impliquer toutes les parties prenantes.

ÉTAPES		
Étape 1	Définir le sujet	Avant l'atelier
Étape 2	Introduire l'atelier	10 min.
Étape 3	Brainstorming des indicateurs	45 min.
Étape 4	Structurer et affiner la liste d'indicateurs	15 min.
Étape 5	Formuler les indicateurs	20 min.
Étape 6	Sélectionner les indicateurs à collecter	10 min.
Étape 7	Décrire les indicateurs retenus	60 min.
Étape 8	Suivre et évaluer les indicateurs	Après l'atelier

- 1. Définir le sujet** *Avant l'atelier*  
Définissez clairement la question ou l'hypothèse à étudier afin de rechercher des indicateurs appropriés<sup>113</sup>.
- 2. Introduire l'atelier** *10 min.*  
Expliquez l'objectif et le déroulement de l'atelier ainsi que le concept d'indicateur. Présentez le sujet, la question ou l'hypothèse.
- 3. Brainstorming des indicateurs** *45 min.*  
Réfléchissez à ce qui permettrait de déterminer si l'hypothèse ou la question s'est vérifiée, ou si le scénario est en train de se réaliser.  
  
En utilisant la méthode du brainstorming structuré<sup>114</sup>, dressez une liste aussi complète que possible d'événements, de conditions ou d'autres caractéristiques observables en rapport avec le sujet et susceptibles de se produire<sup>115</sup>. Des indicateurs issus de situations similaires ou d'autres organisations, ainsi que des ensembles d'indicateurs déjà éprouvés sont également envisageables.
- 4. Structurer et affiner la liste d'indicateurs** *15 min.*  
Considérez chaque indicateur individuellement et en conjonction avec les autres indicateurs (au sein de la même dimension STEEP). Dans un premier temps, nettoyez la liste en analysant sa qualité : y a-t-il plusieurs indicateurs ? Sont-ils complémentaires ? Couvrent-ils toutes les facettes de la question ou de l'hypothèse de recherche ? Répondent-ils aux exigences de qualité d'un bon indicateur ? Rassemblez, complétez et supprimez des indicateurs.

113 Voir l'introduction du chapitre 1, « Formuler une question et collecter des informations », page 19 et les méthodes du chapitre 4, « Décrire les futurs », page 91.

114 Voir « Brainstorming structuré », page 21.

115 Dans un souci d'exhaustivité, le brainstorming peut être orienté vers plusieurs dimensions, p. ex. STEEP. Voir « Driver mapping », page 52.

- 5. Formuler les indicateurs** *20 min.*  
Formulez chaque indicateur selon les critères SMART<sup>116</sup> afin qu'il soit pertinent. Un bon indicateur est SMART s'il saisit clairement le problème théorique, est mesurable, applicable au problème souhaité, compréhensible pour toutes les parties prenantes et s'il aide à valider l'hypothèse ou à répondre à la question.

- 6. Sélectionner les indicateurs à collecter** *10 min.*  
Il est possible qu'un nombre trop élevé d'indicateurs collectés lors des étapes 2 et 3 empêche de les évaluer tous. La qualité passant avant la quantité, il est alors nécessaire d'établir des priorités. L'objectif est d'obtenir un ensemble d'indicateurs restreint mais significatif. Chaque aspect de la question ou de l'hypothèse doit être couvert par au moins un indicateur. Cependant, il convient d'éviter que plusieurs indicateurs mesurent exactement la même chose.

Utilisez les critères scientifiques suivants pour décider quels indicateurs doivent être pris en compte, perfectionnés ou écartés :

- Lien avec la question (réalisation de l'objectif de mesure) ;
- Qualité de mesure attendue (validité atteignable, c'est-à-dire représentativité et pertinence par rapport à la question, ainsi que fiabilité, c'est-à-dire reproductibilité des résultats) ;
- Praticabilité (effort et faisabilité de la mesure, disponibilité des données).

- 7. Décrire les indicateurs retenus** *60 min.*  
Présentez une vue d'ensemble des indicateurs et décrivez-les précisément pour assurer leur traçabilité<sup>117</sup>. Définissez les termes et mesures essentiels, puis indiquez la source des données et la fréquence de la mise à jour de l'indicateur.

Attribuez une valeur cible à chaque indicateur afin de disposer de valeurs comparatives pour l'évaluation. Il s'agit de la valeur seuil au-dessus de laquelle on considère qu'un certain fait ou événement s'est concrétisé. Les valeurs cibles peuvent se fonder sur votre propre expérience et sur les résultats d'analyses similaires.

- 8. Suivre et évaluer les indicateurs** *Après l'atelier*  
Procurez-vous les données pour les indicateurs sélectionnés et évaluez-les. Examinez-les à intervalles réguliers afin de distinguer d'éventuelles évolutions.

116 SMART est un acronyme anglais signifiant « Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time-Bound ». En français, on peut le traduire par spécifique, mesurable, applicable (à la situation), réaliste et traçable.

117 Voir « Modèle 15: Aperçu des indicateurs », page 147.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour surveiller des scénarios

Les indicateurs servent de système d'alerte précoce ainsi que pour le suivi de scénarios donnés. Ils montrent la direction dans laquelle la situation évolue et fournissent ainsi des indices sur quel scénario pourrait être en train de se réaliser.

### Pour mettre en œuvre des stratégies et des programmes

La mise en œuvre d'une stratégie ou d'un programme se déroule par étapes. Les objectifs intermédiaires prédéfinis peuvent être évalués à l'aide d'indicateurs. Ceux-ci permettent donc de déterminer dans quelle mesure un objectif intermédiaire a été correctement réalisé et si l'on est sur la bonne voie.

Modèle 15: Aperçu des indicateurs

INDICATEUR (NOM)	DESCRIPTION	VALEUR CIBLE (SEUIL)	SOURCE DES DONNÉES	FRÉQUENCE DE LA MISE À JOUR

### AVANTAGES

- Fournir des conseils objectifs aux experts pour analyser et observer des situations, quelle que soit leur dynamique de développement.
- Instaurer un vocabulaire cohérent entre les disciplines et simplifier la communication à propos des problèmes analytiques.
- Rendre mesurables et comparables des questions et des phénomènes différents ou complexes.

### LIMITES

- La nature hautement dynamique et complexe de l'environnement actuel ne peut pas toujours être appréhendée de manière adéquate par des données disponibles. Il se peut donc que cette méthode ne permette pas de détecter les discontinuités futures.
- L'analyse des indicateurs ne saurait servir d'instrument de conduite politique: elle constitue un outil de travail pour les experts.
- Le résultat de l'analyse des indicateurs ne représente pas une réponse directe à la question ni une prévision: elle fournit uniquement des informations pour l'évaluation des évolutions et des scénarios.

## FEUILLE DE ROUTE

La feuille de route est une technique de planification qui analyse et décrit la voie à suivre pour atteindre un scénario spécifique.



1-2 Heures



Moyen



1-8 Personnes



Moyen terme

## CONTEXTE

Une feuille de route montre comment un scénario peut se produire en plusieurs étapes. Une chronologie permet de visualiser, dans différents champs thématiques, des événements clés influençant la voie qui mène au scénario projeté. Dans ce contexte, il convient de préciser si ces événements sont susceptibles de se produire ou non. Les événements clés mettent en évidence le fonctionnement des indicateurs et des moteurs de changement nécessaires à la réalisation du scénario, ceci dans le cadre d'un horizon temporel défini.

- La feuille de route peut être interprétée et appliquée de différentes manières. En principe, toute feuille de route présente trois caractéristiques générales :
- Une feuille de route exige une bonne compréhension du scénario envisagé et des circonstances actuelles.
- Une feuille de route permet de comprendre quels événements clés doivent se produire pour que le scénario envisagé se réalise.

Une feuille de route montre quelle est la voie à suivre pour que les événements clés se produisent et quels autres événements peuvent survenir.

Les feuilles de route se prêtent à des situations et domaines variés. Elles peuvent être appliquées de manière passive ou active. On parle d'application passive lorsqu'aucune mesure concrète n'est prise pour que le scénario se réalise. Dans ce cas, la feuille de route est utilisée à titre purement descriptif, par exemple dans le cadre du suivi de la situation. On parle d'application active lorsqu'on procède à la conception ou au développement d'un produit ou d'une stratégie, ou encore à des recherches prospectives, en se concentrant sur les actions nécessaires pour qu'un scénario ou une vision devienne réalité. Les informations collectées dans ce contexte servent de base à l'élaboration d'un plan visant à augmenter la probabilité que le scénario se produise.

### Qu'est-ce que c'est ?

La feuille de route montre quels facteurs influencent le cheminement menant à un scénario donné, et de quelle manière cette influence est exercée. Elle met en évidence les changements nécessaires à la réalisation de ce scénario et permet en outre d'élaborer la base d'un plan pour atteindre cet objectif.

#### La feuille de route est utilisée pour :

- Comprendre quels sont les changements qui détermineront l'avenir ;
- Identifier les événements clés décisifs dans la réalisation/la prévention d'un scénario, ainsi que la manière dont ces événements peuvent être influencés ;
- Identifier différentes voies possibles pour l'avenir

### Comment cela fonctionne ?

Discussions et travail de recherche permettant d'identifier et de visualiser des événements clés s'inscrivant sur le chemin menant de la situation actuelle au scénario projeté. Cette approche permet de dresser un état des lieux, de mettre l'objectif en évidence et d'indiquer la manière dont celui-ci peut être atteint.

### Quand l'utiliser ?

La feuille de route permet de développer une vue d'ensemble. Elle s'avère utile lorsqu'on aimerait savoir comment un chemin menant à un état futur (scénario) peut être influencé.

### Quel est le résultat ?

La feuille de route met en évidence des événements clés ainsi que des points de décision conduisant à un scénario donné. Elle illustre la corrélation entre différents événements et décisions, et indique les développements critiques qui pourraient se produire.

### Et après ?

La feuille de route peut être utilisée à des fins de monitoring ou pour identifier certains développements à un stade précoce. Elle peut servir de liste de contrôle ou de grille d'indicateurs permettant d'évaluer la probabilité qu'un scénario se produise. Elle constitue en outre un outil d'orientation utile lorsqu'il s'agit de planifier les étapes nécessaires pour concrétiser une certaine vision de l'avenir.

## MODÈLES

**Modèle 16** « Chronologie », page 155

## MÉTHODES APPARENTÉES

« Analyse rétrospective normative », page 128



Une feuille de route peut être créée par une seule personne. Toutefois, il est conseillé de l'élaborer en équipe afin qu'elle reflète différents points de vue.

<b>Étape 1</b>	<b>Définition de la question centrale et de l'horizon temporel</b>
<b>Étape 2</b>	<b>Vers quoi nous dirigeons-nous ? Vers quoi voulons-nous nous diriger ?</b> Servez-vous d'une chronologie pour relever les principales différences entre la situation actuelle et la situation future. Réfléchissez aux événements et décisions qui pourraient faire évoluer la situation actuelle et concrétiser le scénario. Identifiez au moins quatre événements clés ayant une influence décisive sur la réalisation du scénario ou de l'objectif.
<b>Étape 3</b>	<b>Recherches</b> Chaque événement clé fait l'objet de recherches. Étudiez les moteurs de changement et les développements pouvant influencer l'événement, et la manière dont cela se produit.
<b>Étape 4</b>	<b>Finalisation de la chronologie</b> Adaptez et développez la chronologie de la feuille de route sur la base des connaissances acquises dans le cadre des travaux de recherche.
<b>Étape 5</b>	<b>Développement des bases du plan (facultatif)</b> Lorsqu'on veut atteindre un objectif, il est souhaitable d'élaborer un plan d'action sur la base de la feuille de route. Ce plan prend en compte les parties prenantes, les risques et les opportunités ainsi que les mesures à entreprendre à court et à long terme.

## GUIDE DE MODÉRATION

## CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



1-2 Heures



Moyen



2-8 Personnes



Tableau/flip chart, post-it, internet

Il est conseillé d'élaborer la feuille de route avec une équipe diversifiée afin qu'elle reflète différents points de vue. Selon la thématique et la portée de la feuille de route, d'autres experts peuvent être impliqués dans l'atelier, en fonction du temps requis et de leur disponibilité, par exemple après l'identification des événements clés (étape 3 ci-dessous).

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Définition de la question centrale et de l'horizon temporel	Avant l'atelier
<b>Étape 2</b>	Introduction de la méthode et de la thématique	10 min.
<b>Étape 3</b>	Vers quoi nous dirigeons-nous ? Vers quoi voulons-nous nous diriger ?	40 min.
<b>Étape 4</b>	Recherches	Selon besoins
<b>Étape 5</b>	Finalisation de la chronologie	20 min.
<b>Étape 6</b>	Développement des bases du plan (facultatif)	20 min.
<b>Étape 7</b>	Prochaines étapes	10 min.

- Définition de la question centrale et de l'horizon temporel** *Avant l'atelier*  
Avant toute chose, il convient de formuler la question centrale et de décider si l'application de la feuille de route sera active ou passive. Ce travail comprend la définition d'un horizon temporel.
- Introduction de la feuille de route, explication de la portée et de la thématique** *10 min.*  
Introduisez la méthode et expliquez pourquoi vous l'utilisez. Présentez également la thématique et la problématique à traiter.
- Vers quoi nous dirigeons-nous ? Vers quoi voulons-nous nous diriger ?** *40 min.*  
La première question du sous-titre est destinée à une application passive, la seconde à une application active. Servez-vous d'une chronologie<sup>118</sup> pour relever les principales différences entre la situation actuelle et la situation future<sup>119</sup>. Pour ce faire, vous pouvez utiliser le modèle «Chronologie»<sup>120</sup> et les questions suivantes :
  - Comment l'avenir se présente-t-il (traitement passif), quel est notre objectif (traitement actif) ?
  - Quelle est la situation actuelle ? Où en sommes-nous aujourd'hui ?
  - Quels événements ou développements sont susceptibles de se produire ?
  - Quels événements clés ou développements sont nécessaires pour que le scénario devienne réalité ?

Les questions peuvent être traitées dans le cadre d'un brainstorming structuré<sup>121</sup>, en plénum ou par petits groupes. Il est important que les participantes et participants réfléchissent aux événements et décisions qui pourraient faire évoluer la situation actuelle et concrétiser le scénario.

Au terme de cette étape, les participantes et participants choisissent ensemble au moins quatre événements clés ayant une influence décisive sur la réalisation du scénario.

118 Voir «Modèle 16: Chronologie», page 155.

119 Si une «Analyse rétrospective normative», page 128, a été effectuée au préalable, vous pouvez utiliser ses résultats et passer directement à l'étape 4.

120 Voir «Modèle 16: Chronologie», page 155.

121 Voir «Brainstorming structuré», page 21.



#### 4. Recherches

*Selon besoins*

Chaque événement clé fait l'objet de recherches. Ce travail vise à définir les moteurs de changement et développements pouvant influencer l'événement, et la manière dont cela se produit. Les catégories STEEP<sup>122</sup> peuvent être utilisées pour structurer les résultats obtenus. Il convient de tenir compte de l'horizon temporel dans lequel ces moteurs et développements peuvent apparaître.

Il est recommandé d'interrompre l'atelier pour effectuer les recherches afin que tout le monde puisse les faire à son poste de travail habituel. L'atelier peut se poursuivre le même jour ou à une date ultérieure, en fonction du temps à disposition. Il est conseillé de prévoir suffisamment de temps si des recherches approfondies sont nécessaires, par exemple si plus de quatre événements clés doivent être traités ou que le sujet s'avère particulièrement complexe.

#### 5. Finalisation de la chronologie

*20 min.*

La chronologie est adaptée et développée sur la base des connaissances acquises dans le cadre des travaux de recherche. Il est désormais plus facile de distinguer les événements, les décisions, les tendances et les moteurs de changement qui influencent la chronologie.

#### 6. Développement des bases du plan (facultatif)

*20 min.*

Les bases du plan ne sont développées que lorsque la feuille de route est destinée à un traitement actif.

Les informations sont résumées dans un document distinct. Ces données constituent une base qui permettra d'élaborer, dans une étape ultérieure (non traitée dans cet atelier), un plan pour réaliser le scénario. À cet effet, les questions suivantes peuvent s'avérer utiles :

- Sommes-nous en présence d'éléments critiques ? Si oui, comment les traiter ?
- Quels sont les acteurs clés dont l'aide peut être utile ?
- Quels événements risquent d'entraver le scénario ?
- Que faut-il entreprendre à court terme ?
- Que faut-il entreprendre à long terme ?

#### 7. Prochaines étapes

*10 min.*

Pour terminer, expliquez comment les résultats de la feuille de route seront mis en œuvre. Dans ce contexte, le caractère actif ou passif de l'application de la feuille de route est déterminant.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour le suivi de la situation (application passive)

La feuille de route peut être utilisée à des fins de monitoring ou pour identifier certains développements à un stade précoce. Elle peut servir de liste de contrôle ou de grille d'indicateurs permettant d'évaluer la probabilité qu'un scénario se produise. Elle permet en outre de mieux comprendre certains événements clés représentant des opportunités ou des risques quant à la réalisation du scénario.

### Pour le développement d'un plan (application active)

Les informations recueillies à partir de la feuille de route peuvent servir de base au développement d'un plan. Celui-ci vise à augmenter la probabilité que le scénario se réalise.

### AVANTAGES

- Étude approfondie des caractéristiques de différents moteurs de changement et facteurs ayant une influence décisive sur le cheminement menant à un scénario donné.
- Développement d'une approche globale pouvant être utilisée lors d'une planification ultérieure.
- Vision claire de ce qui doit être fait pour que le scénario souhaité se réalise

### LIMITES

- Selon l'ampleur des travaux de recherche, le temps requis peut s'avérer considérable.
- Il peut s'avérer difficile de se limiter à quatre événements clés. De plus, cette restriction ne permet pas de considérer les différentes catégories STEEP de manière adéquate. En revanche, l'utilisation de plus de quatre événements clés nécessite beaucoup de temps.
- Risque de se concentrer trop sur un scénario et d'ignorer d'autres possibilités de développement.

122 Pour mémoire, le modèle STEEP identifie cinq catégories d'influences macro-environnementales, à savoir les facteurs Sociologiques, Technologiques, Économiques, Environnementaux et Politiques.

### Exemple 7: Chronologie

**Scénario** Révision de la loi sur le renseignement menée à bien et entrée en vigueur (application passive)

Situation actuelle	Cheminement	2026
<b>Événement clé 1</b> DDPS: préparation d'une consultation du 18 mai au 09 septembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation</li> <li>• Processus parlementaire</li> <li>• Référendum éventuel</li> <li>• Vote éventuel</li> </ul>	Entrée en vigueur de la LRens révisée
<b>Événement clé 2</b> Menaces en lien avec la politique de sécurité (cf. rapport de situation 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détérioration de la situation</li> <li>• Augmentation des cas EXTR</li> </ul>	
<b>Événement clé 3</b> Politique: position du Parlement, des partis et des associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débat « sécurité vs. sphère privée »</li> <li>• Fuite de documents associée à un préjudice en termes d'image</li> <li>• Référendum</li> </ul>	
<b>Événement clé 4</b> Médias: couverture du projet comprenant des commentaires critiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille médiatique: existe-t-il un sujet s'inscrivant sur le long terme (climat, pandémie, migration)?</li> <li>• Débat « sécurité vs. sphère privée »</li> <li>• Contrer les titres à connotation négative</li> </ul>	

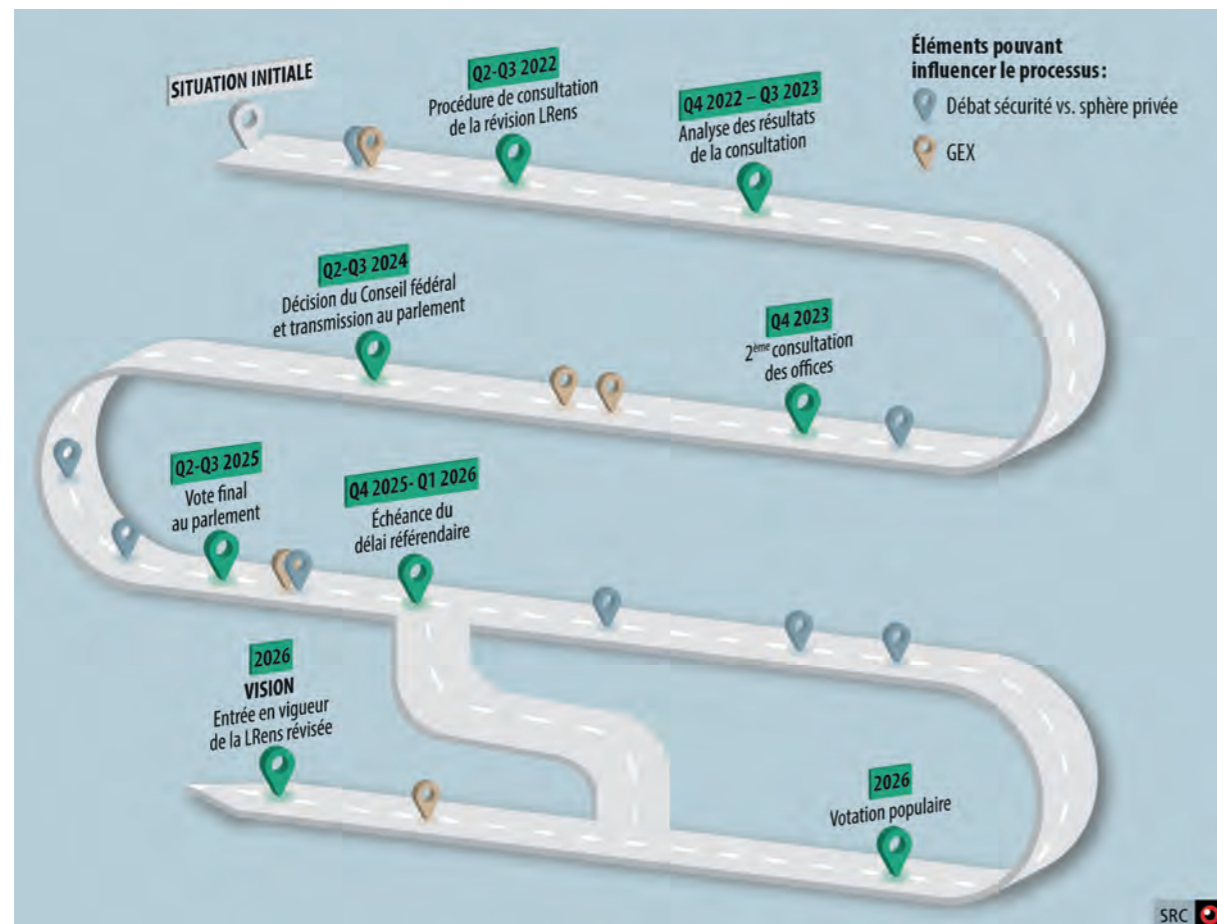


Figure 33: Feuille de route sur la révision de la LRens

### Modèle 16: Chronologie

Szenario	Situation actuelle	Cheminement	2025
Objectif	<b>Événement clé 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<b>Événement clé 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<b>Événement clé 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<b>Événement clé 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	

La chronologie permet de récapituler les différences entre la situation présente et l'avenir.

## ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Identifier et déterminer le rôle et les intérêts des différents acteurs concernés par une situation, une thématique, une décision ou un projet.



1 heure



Faible



1-4 Personnes



Court à moyen terme

### Qu'est-ce que c'est ?

L'analyse des parties prenantes synthétise les informations sur l'ensemble des acteurs, individuel ou collectif (groupe, organisation ou institution) activement ou passivement concernés par une situation, une décision ou un projet.

### On l'utilise pour :

- Identifier l'ensemble des acteurs ayant un lien avec la situation, la décision ou le projet;
- Examiner les rôles respectifs des acteurs et les intérêts en jeu;
- Identifier les potentiels participants aux divers ateliers décrits dans ce manuel.

### Comment cela fonctionne ?

Brainstorming structuré au cours duquel on cartographie, puis on priorise les diverses parties prenantes.

### Quand l'utiliser ?

Une analyse des parties prenantes est réalisée au début d'une analyse, d'un projet ou lors de la prise de décision.

### Quel est le résultat ?

La matrice pouvoir/intérêt identifie les parties prenantes les plus importantes, celles sur lesquelles il faut se concentrer.

### Et après ?

Utiliser les résultats pour développer votre stratégie face au changement et impliquer les différentes parties prenantes dans la réflexion sur l'avenir.

## MODÈLES

**Modèle 17** « Matrice pouvoir/intérêt », page 162

## CONTEXTE

L'analyse des parties prenantes (*stakeholder*) est couramment utilisée dans le cadre de la gestion de projet et de la gestion d'entreprises. C'est un instrument utile et pragmatique : dans toutes sortes de situations, il est nécessaire d'identifier les acteurs impliqués et de déterminer comment ils sont affectés et se positionnent face à une situation ou un projet.

Le terme partie prenante désigne tout acteur (individu, groupe ou organisation) concerné par une situation, une thématique, un changement, une décision, un projet ou une action, dont l'évolution ou la mise en place affecte ses intérêts d'une façon ou d'une autre.

Les parties prenantes sont placées sur une matrice en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt :

- Le pouvoir peut résulter des ressources d'un acteur particulier, de sa position et de sa légitimité, ou de ses contacts.
- L'intérêt peut être fondé sur le mandat officiel d'un acteur, mais peut aussi résulter de l'espoir d'obtenir quelque chose dans l'intérêt de son organisation ou pour son bénéfice personnel.

En gestion de projet, il s'agit ensuite de développer des stratégies d'interactions avec les différentes catégories d'acteurs. En analyse, la position des acteurs indique leur impact sur une situation. En adaptant la terminologie de la gestion de projet à l'analyse, on obtient :

- Les acteurs « à impliquer » sont les principaux acteurs. Ils peuvent rapidement faire évoluer la situation. Il s'agit par exemple de chefs d'Etat, de milices ou de groupes terroristes.
- Les acteurs « à satisfaire » ont beaucoup d'influence sur la situation, mais cela ne fait pas partie de leurs préoccupations principales. Ces acteurs peuvent éliminer ou ajouter des obstacles. Il s'agit par exemple des organisations internationales ou d'un Etat allié.
- Les acteurs « à informer » sont très concernés par la situation mais ne peuvent pas la changer fondamentalement. Ces acteurs apportent un soutien, génèrent de nouvelles idées ou subissent la situation. Il s'agit par exemple des civils ou du CICR dans un conflit armé.
- Les acteurs « à surveiller » sont les acteurs les moins importants. Ils ne sont pas touchés directement par la situation et ne souhaitent pas avoir de lien avec elle. Il s'agit par exemple d'entreprises multinationales établies dans une région voisine d'un conflit.

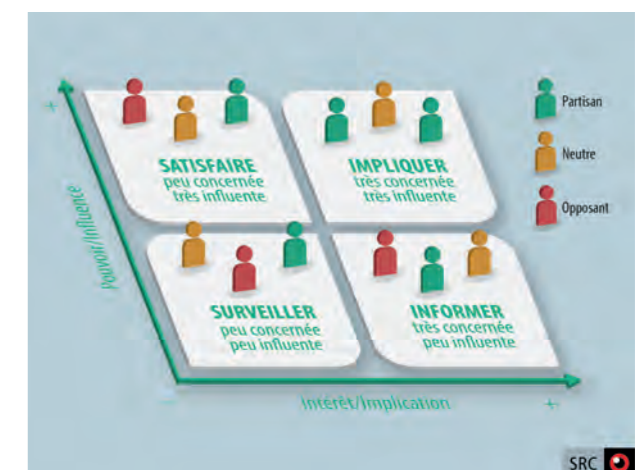


Figure 34: Matrice pouvoir/intérêt



Une analyse des parties prenantes peut être réalisée seul ou en équipe. Pour ne pas oublier des parties prenantes importantes, il est recommandé d'être plusieurs pour les identifier.

<b>Étape 1</b>	<b>Identifier les parties prenantes</b> Identifiez toutes les parties prenantes de votre situation, thématique, décision ou projet.
<b>Étape 2</b>	<b>Prioriser les parties prenantes</b> Définissez des critères propres à votre thématique ou à votre projet selon lesquels vous jugez qu'une partie prenante est essentielle pour la situation que vous analysez. Éliminez les parties prenantes ne répondant pas à ces critères. Remplissez une matrice pouvoir/intérêt.
<b>Étape 3</b>	<b>Comprendre les principales parties prenantes</b> Comment se positionnent les principales parties prenantes ? Comment sont-elles affectées par la situation ? Vous devez essayer de comprendre les parties prenantes afin de mieux anticiper leurs actions et réactions.

## GUIDE DE MODÉRATION

## CE DONT VOUS AVEZ BESOIN



1 Heure



Faible



2-4 Personnes



Tableau, post-it, stylo

Une analyse des parties prenantes peut être réalisée seul ou en équipe. Pour ne pas oublier des parties prenantes importantes, il est recommandé d'être plusieurs pour les identifier.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Introduire l'atelier	5 min.
<b>Étape 2</b>	Identifier les parties prenantes	20 min.
<b>Étape 3</b>	Prioriser les parties prenantes	20 min.
<b>Étape 4</b>	Comprendre les principales parties prenantes	20 min.

**1. Introduire l'atelier** 5 min.  
Introduisez la thématique et la méthode<sup>123</sup>.

**2. Identifier les parties prenantes** 20 min.  
Faites un brainstorming structuré<sup>124</sup> pour identifier toutes les parties prenantes de votre situation, thématique, décision ou projet. A ce stade, vous cherchez à constituer la liste la plus longue possible pour ne pas manquer d'acteurs potentiellement importants. Vous pourrez réduire votre liste par la suite.

**3. Prioriser les parties prenantes** 20 min.  
A présent vous avez une longue liste d'individus, de groupes et d'organisations qui sont affectés par une situation, une thématique, un projet ou une décision. Vous devez donc déterminer à qui vous donnez la priorité.

Déterminez au cas par cas des critères propres à votre thématique ou à votre projet selon lesquels vous jugez qu'une partie prenante est essentielle pour la situation que vous analysez. Dans une analyse de politique sécuritaire, il pourrait par exemple s'agir de la localisation des acteurs, de contacts réguliers avec xy, de l'accès à une ressource particulière, de la participation à certaines activités, etc.

Passez en revue la liste et supprimez les parties prenantes ne répondant pas à ces critères.

Remplissez une matrice pouvoir/intérêt<sup>125</sup>. Positionnez les parties prenantes sur la matrice en fonction de leur intérêt et de leur pouvoir. Pour une analyse, la position détermine l'impact de l'acteur sur la situation et l'intérêt que vous devez lui porter. Pour un projet ou une décision, la position détermine l'intensité, la fréquence et le type d'engagement à mettre en place avec cette partie prenante.

123 Pour cela, vous pouvez utiliser « Contexte », page 157.

124 Voir « Brainstorming structuré », page 21.

125 Voir « Modèle 17: Matrice pouvoir/intérêt », page 162.

#### 4. Comprendre les principales parties prenantes

20 min.

Comment se positionnent les principales parties prenantes? Comment sont-elles affectées par la situation? Que pensent-elles de votre projet ou de votre décision?

Vous devez essayer de comprendre les parties prenantes afin de mieux anticiper leurs réactions et, s'il s'agit d'un projet ou d'une décision, de découvrir comment mieux les impliquer et mieux communiquer avec elles. Quelques questions à poser:

- Quelle est sa motivation principale?
- Quelle est son opinion actuelle sur la situation, la thématique, le projet ou la décision?
- Comment réagira-t-elle à un changement de la situation?
- De quelles informations dispose-t-elle? A-t-elle besoin d'informations?

Il peut être utile de noter les opinions des parties prenantes sur la situation, la thématique, le projet ou la décision. Un moyen simple de les résumer est de leur attribuer un code couleur: les partisans et les défenseurs en vert, les opposants et les détracteurs en rouge et ceux qui sont neutres en orange.

## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour garder une vue d'ensemble

L'analyse des parties prenantes permet d'identifier les acteurs clés d'une situation, d'une thématique, d'un projet ou d'une décision et de les répertorier simplement sur une matrice, qui peut être mise à jour régulièrement.

### Pour impliquer les actrices et les acteurs clés dans une réflexion sur l'avenir

L'analyse des parties prenantes identifie les acteurs clés affectés par une thématique, un projet ou une décision. Il est ensuite judicieux d'impliquer ces acteurs dans la réflexion sur l'avenir. L'analyse des parties prenantes peut vous aider à établir la liste des participants pour les différents ateliers de ce manuel.

### Pour développer une stratégie face au changement

L'analyse des parties prenantes permet de prioriser les acteurs affectés par un projet. Elle peut être complétée en utilisant des outils de gestion des parties prenantes. Ceux-ci permettent de mettre en place des stratégies de communication et de mettre en œuvre des mesures ciblées en fonction des catégories d'acteurs.

### AVANTAGES

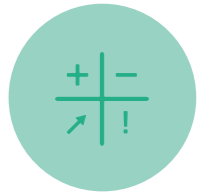
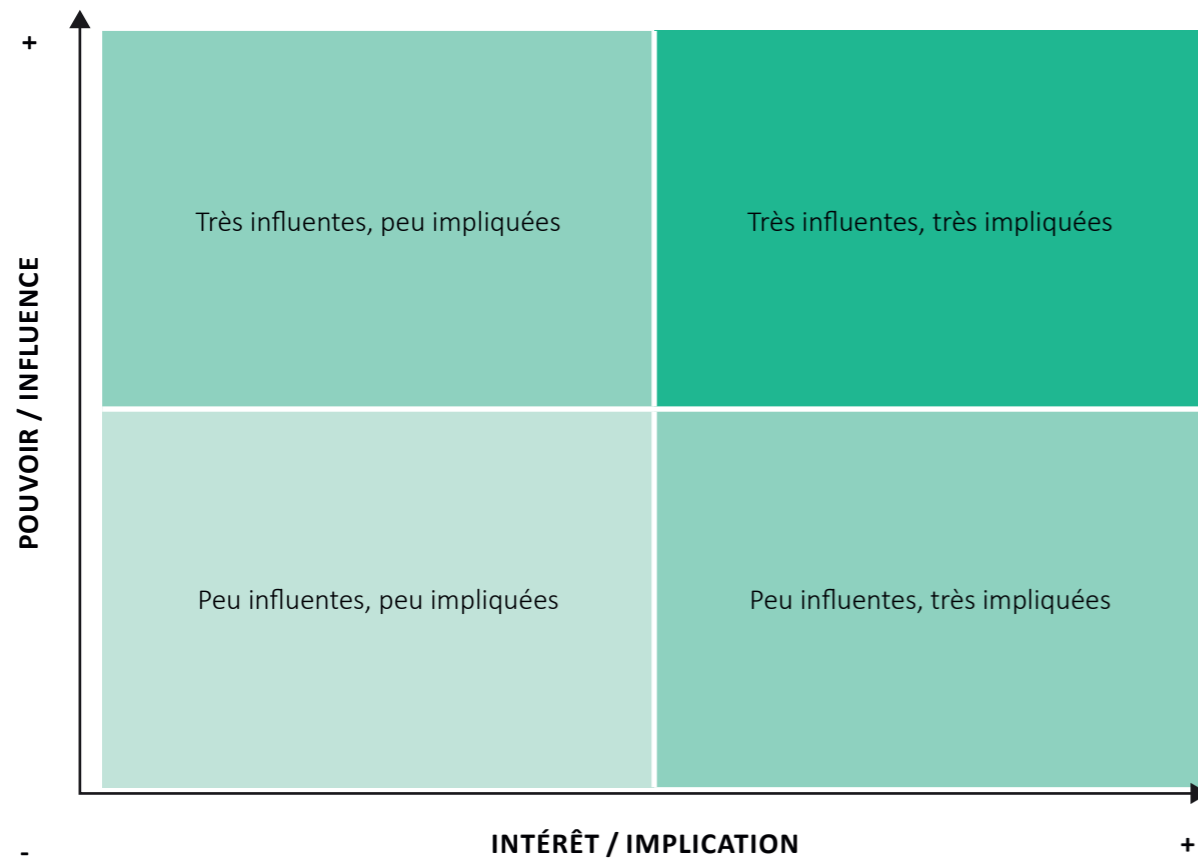
- Méthode simple et rapide à mettre en place.
- Vue d'ensemble sur les actrices et les acteurs clés et priorisation en fonction de leur importance (pouvoir et intérêt).
- Organise la communication en fonction de la catégorisation des parties prenantes.
- Permet d'identifier des acteurs potentiellement problématiques.

### LIMITES

- Si on n'identifie pas une partie prenante très importante, le succès de l'analyse, du projet ou de la décision peut être mis en péril.
- Une analyse des parties prenantes devrait être réalisée régulièrement, car leur intérêt et leur influence peut rapidement changer.
- Il peut être difficile d'identifier les motivations des différentes parties prenantes, particulièrement lorsqu'elles proviennent de différentes cultures<sup>126</sup>.

126 Pour mieux prévoir les réactions de parties prenantes qui sont des « adversaires », utilisez une analyse « Analyse Red Hat/Red Team », page 84.

Modèle 17: Matrice pouvoir / intérêt



## ANALYSE SWOT

Identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'un scénario ou d'une stratégie.



1-2 Heures



Faible



1-8 Personnes



Court, moyen ou long terme

### Qu'est-ce que c'est ?

Une analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) permet d'identifier et de comprendre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une stratégie, d'une idée ou d'un scénario.

### On l'utilise pour :

- Déterminer ce qui doit être fait pour saisir les opportunités;
- Déterminer ce qui doit être fait pour atténuer les menaces;
- Identifier les priorités et les défis.

### Comment cela fonctionne ?

Brainstorming structuré au cours duquel les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sont identifiées, appréciées et classées.

### Quand l'utiliser ?

Cette analyse sert à évaluer une idée concrète, une stratégie ou un scénario. Elle peut être employée à différentes étapes du processus de détection précoce et d'anticipation.

### Quel est le résultat ?

L'analyse permet d'obtenir un aperçu des forces et des faiblesses, ainsi qu'une liste d'opportunités et de menaces possibles.

### Et après ?

Les résultats de l'analyse SWOT peuvent être utilisés pour développer davantage une idée, une stratégie ou un scénario. Par exemple, une feuille de route peut être utilisée pour poursuivre le processus de stratégie et de planification.

## MODÈLES

**Modèle 18** « Analyse SWOT », page 169

**Modèle 19** « Matrice SWOT », page 169

## MÉTHODES APPARENTÉES

« Technique des scénarios », page 92, visioning

## CONTEXTE

L'analyse SWOT est à l'origine utilisée par les entreprises dans le cadre de leur planification stratégique pour analyser le succès de diverses mesures stratégiques. Dans la détection précoce, en revanche, la méthode est utilisée pour l'évaluation de stratégies, de scénarios et d'idées. L'analyse SWOT permet d'identifier les facteurs d'influence à considérer en raison de leur pertinence dans le développement réussi d'une stratégie, d'une idée ou d'un scénario.

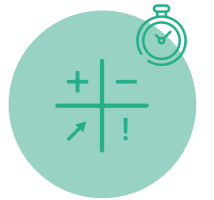
L'analyse SWOT distingue les facteurs internes (forces et faiblesses) et les facteurs externes (opportunités et menaces). Par exemple, dans le cadre d'une entreprise, le personnel et les finances sont des facteurs internes; le cadre juridique et la situation économique sont, quant à eux, des facteurs externes. Les facteurs internes peuvent être contrôlés, ce qui n'est pas le cas des facteurs externes. Les facteurs pris en compte dépendent de ce qui est analysé (stratégie, idée, scénario). Une analyse SWOT se concentre généralement sur l'organisation d'une entreprise. Toutefois, elle peut également s'appliquer à des acteurs extérieurs à l'économie, tels que des États ou des groupes. De même, les stratégies, les idées et les scénarios peuvent faire l'objet d'une analyse SWOT.

Les questions suivantes peuvent faciliter l'analyse SWOT.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Que fait l'organisation ou l'actrice/acteur mieux que les autres?</li><li>• Quelles sont ses ressources uniques?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles ressources lui manquent pour atteindre ses objectifs?</li><li>• Des lacunes subsistent-elles?</li><li>• Que peut-il ou elle améliorer?</li></ul>
MENACES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles évolutions pourraient-elles lui être favorables?</li><li>• Quels changements ou événements pourraient l'aider à atteindre son objectif?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels sont les défis externes critiques?</li><li>• Quels sont les risques?</li><li>• Quels changements ou événements pourraient l'empêcher d'atteindre son objectif?</li></ul>

Figure 35: Analyse SWOT

## Version Quick and Dirty ANALYSE SWOT




Une analyse SWOT peut être réalisée seul. Il est toutefois recommandé de faire appel aux personnes déjà concernées par le développement de la stratégie, de l'idée ou du scénario.

<b>Étape 1</b>	<b>Définir le champ d'analyse</b>
<b>Étape 2</b>	<b>Remplir une analyse SWOT</b> Remplissez une analyse SWOT. Inscrivez le plus d'idées possible concernant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces que votre thématique comporte.
<b>Étape 3</b>	<b>Sélectionner les éléments les plus importants</b> Décidez quelles idées sont les plus pertinentes par rapport à l'objectif défini. Il vous faut trois à cinq idées pour chaque catégorie (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et classez-les par ordre d'importance.
<b>Étape 4</b>	<b>Remplir la matrice SWOT (facultatif)</b> Reliez les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées entre elles dans une matrice SWOT.

## GUIDE DE MODÉRATION

### CE DONT VOUS AVEZ BESOIN

 1-2 Heures	 Faible
 2-8 Personnes	 Tableau, post-it

Une analyse SWOT peut être réalisée seul. Il est toutefois recommandé de faire appel aux personnes déjà concernées par le développement de la stratégie, de l'idée ou du scénario.

Pour réaliser l'analyse SWOT, le groupe de travail doit déjà connaître ce qui doit être analysé. Dans le cas contraire, prévoir suffisamment de temps (au moins une heure) pour mettre au point une stratégie, une idée ou un scénario.

ÉTAPES		
<b>Étape 1</b>	Présenter la méthode et définir le champ d'analyse	10 min.
<b>Étape 2</b>	Récolter des idées	30 min.
<b>Étape 3</b>	Discuter des idées et les sélectionner	40 min.
<b>Étape 4</b>	Remplir la matrice SWOT (facultatif)	30 min.
<b>Étape 5</b>	Conclure l'atelier	10 min.

#### 1. Présenter la méthode et définir le champ d'analyse 10 min.

Présentez brièvement la méthode et expliquez pourquoi vous l'utilisez.

Définissez ensuite précisément ce qui doit être analysé (stratégie, idée, scénario) et où l'accent doit être mis.

Expliquez ce que l'on entend par les différents termes de l'analyse SWOT :

- Forces : facteurs internes qui contribuent à la réussite de la mise en œuvre ;
- Faiblesses : facteurs internes qui peuvent nuire au succès ;
- Opportunités : facteurs externes qui facilitent la mise en œuvre ;
- Menaces : facteurs externes susceptibles de faire échouer la mise en œuvre ou la retarder et doivent donc être endigués.

#### 2. Récolter des idées 30 min.

Faites un brainstorming structuré<sup>127</sup>. Cela permet de générer un grand nombre d'idées sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Inscrivez directement les idées dans le modèle d'analyse SWOT (qui peut être imprimé ou reproduit sur un tableau)<sup>128</sup>. Il est capital de récolter un maximum d'idées. Les dimensions STEEP<sup>129</sup> peuvent être utiles durant cette étape.

#### 3. Discuter des idées et sélectionner les plus pertinentes 40 min.

Une fois le modèle rempli, les idées sont discutées en plénum. Chaque personne expose ses idées.

Ensuite, le groupe doit décider quelles idées sont les plus pertinentes par rapport à l'objectif défini.

Choisissez ensemble trois à cinq idées pour chaque catégorie (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et classez-les par ordre d'importance.

127 Voir « Brainstorming structuré », page 21.

128 Voir « Modèle 18: Analyse SWOT », page 169.

129 Pour mémoire, le modèle STEEP identifie cinq catégories d'influences macro-environnementales, à savoir les facteurs sociologiques, technologiques, économiques, environnementaux et politiques.

#### 4. Remplir une matrice SWOT (facultatif) 30 min.

Reliez les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées au préalable entre elles. De cette façon, les liens deviennent plus visibles et permettent d'orienter les discussions ultérieures.

#### 5. Conclure l'atelier 10 min.

Synthétisez l'analyse SWOT et expliquez comment les résultats obtenus seront utilisés.

		Analyse interne	
		FORCES	SCHWÄCHEN
Analyse externe	OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles forces correspondent à quelles opportunités ?</li> <li>• Comment les forces aident-elles à saisir des opportunités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles opportunités sont entravées par des faiblesses ?</li> <li>• Quelles sont les faiblesses qu'il faut pallier ?</li> </ul>
	MENACES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles forces sont utiles pour contrer quelles menaces ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles faiblesses sont susceptibles de devenir des menaces ?</li> <li>• Que faut-il éviter ?</li> </ul>

Figure 36: Matrice SWOT



## UTILISER LES RÉSULTATS

### Pour approfondir l'analyse stratégique

La matrice SWOT permet d'approfondir l'analyse SWOT. Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sont alors reliées les unes aux autres afin d'utiliser les résultats ultérieurement. L'analyse SWOT permet d'étudier une idée, une stratégie ou un scénario et d'obtenir différentes perspectives. Pour approfondir l'analyse stratégique, l'analyse SWOT peut être complétée par une feuille de route<sup>130</sup>.

#### AVANTAGES

- L'analyse SWOT est une méthode simple, claire et structurée qui fournit des résultats concrets.

#### LIMITES

- Étant donné que l'accent est toujours mis sur un aspect très spécifique, on risque de négliger la perspective globale.
- Cette méthode reflète uniquement la situation réelle. Pour atteindre la situation visée, il convient d'employer une autre méthode.

130 Voir «Feuille de route», page 148.

Modèle 18: Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
CHANCEN	BEDROHUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

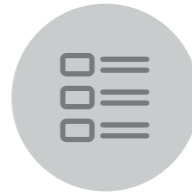
Modèle 19: Matrice SWOT

		Analyse interne	
		FORCES	FAIBLESSES
Analyse externe	OPPORTUNITÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
	MENACES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

## ANNEXES



## GLOSSAIRE BILINGUE



### Alerte précoce

Alerte fondée sur la détection précoce d'une menace.

Système d'alerte précoce: ensemble des compétences nécessaires pour produire et diffuser en temps opportun et utile des messages d'alertes permettant d'anticiper et de se préparer de façon appropriée face à une menace.

### Anticipation

Planification et préparation pour obtenir un effet souhaité (prévention). Ici, l'action est centrale. L'anticipation est fondée sur les connaissances acquises lors de la détection précoce.

### Biais cognitif

Tendance, qui est généralement inconsciente, à percevoir, traiter, mémoriser et/ou juger des informations de manière systématiquement erronée.

### Bruit

Données aléatoires et dispersées qui interfèrent avec un signal.

### Frühwarnung

Eine Warnung, die aufgrund einer frühzeitig erkannten Bedrohung erfolgt.

Frühwarnsystem: Alle für eine rechtzeitige und sachdienliche Produktion und Dissemination von Warnmeldungen erforderlichen Fähigkeiten, mit dem Ziel, die Antizipation und eine angemessene Vorbereitung auf eine Bedrohung zu ermöglichen.

### Antizipation

Planung und Vorbereitung mit dem Ziel, eine gewünschte Wirkung zu erzielen (Prävention). Die Antizipation stützt sich auf die Erkenntnisse aus der Früherkennung und ist zwingend mit der Handlungsebene verbunden.

### Kognitive Verzerrung

Systematische fehlerhafte Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen, die in der Regel unbewusst bleiben.

### Rauschen

Zufällige und gestreute Daten, die ein Signal stören.

### Calibration

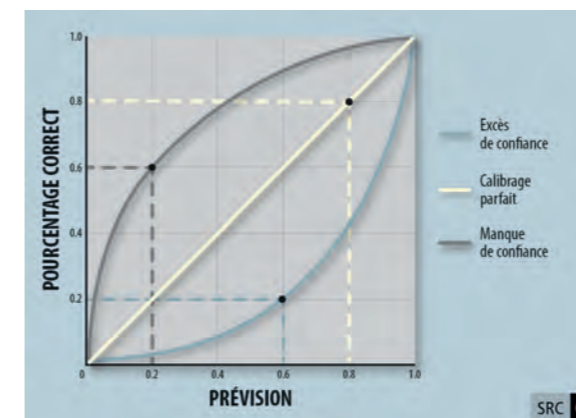
La calibration mesure la correspondance entre une série de prévisions et la réalité.

Une ou un prévisionniste a des prévisions « bien calibrées » (fiables) lorsque ses prévisions indiquant une probabilité de 30% se produisent effectivement environ 30% du temps.

Un excès ou un manque de confiance en soi conduit à des prévisions mal calibrées. Il est possible d'améliorer sa calibration en s'entraînant.

La calibration et la résolution permettent de mesurer l'exactitude des prévisions.

Source 8



Voir aussi: résolution

### Détection précoce

La détection précoce vise au repérage le plus précoce possible et à la compréhension de menaces. Celles-ci peuvent être nouvelles ou résulter d'un changement de situation.

### Discontinuité

Facteur d'influence. Force ou événement provoquant un changement significatif de la nature ou de la direction d'une tendance. Une discontinuité peut freiner, renverser, voire arrêter une tendance (rupture).

Exemples: 9/11, Printemps arabe, Brexit, etc.

### Ecart-type

Ecart moyen par rapport à la valeur de référence.

L'écart-type est une mesure de la dispersion ou de l'étalement d'un ensemble de valeurs (distribution de probabilités) autour de leur moyenne ou de leur valeur attendue. Il indique la distance moyenne entre les valeurs mesurées et leur moyenne. Plus l'écart-type est faible, plus la distribution est homogène.

### Kalibrierung

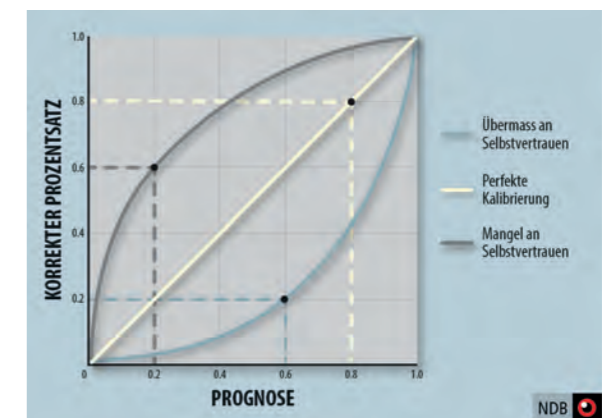
Die Kalibrierung misst die Übereinstimmung einer Reihe von Prognosen mit der Realität.

Die Prognosen einer Prognostikerin oder eines Prognostikers sind „gut kalibriert“ (zuverlässig), wenn sie z. B. mit einer geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit von 30 % in etwa 30 % der Fälle eintreten.

Zu viel oder zu wenig Selbstvertrauen führt zu schlecht kalibrierten Prognosen. Die Kalibrierung kann durch Training verbessert werden.

Die Kalibrierung und die Schärfe messen die Genauigkeit von Prognosen.

Source 9



Siehe auch: Schärfe

### Früherkennung

Die Früherkennung dient dem möglichst frühzeitigen Erkennen und Verstehen von Bedrohungen. Diese können neu sein oder sich aus einer Lageveränderung ergeben.

### Diskontinuität

Einflussfaktor. Kräfte oder Ereignisse, die eine wesentliche Änderung der Ausprägung oder Richtung eines Trends bewirken. Diskontinuitäten kann einen Trend abbremsen, umlenken oder sogar stoppen (Trendbruch).

Beispiele: 9/11, Arabischer Frühling, Brexit

### Standardabweichung

Mittlere Abweichung vom Referenzwert.

Die Standardabweichung ist ein Mass für die Streuung einer Verteilung von Werten (Wahrscheinlichkeitsverteilung) um ihren Mittelwert oder Erwartungswert. Sie gibt an, wie weit die Messwerte im Durchschnitt von ihrem Mittelwert entfernt sind. Je kleiner die Standardabweichung, desto homogener ist die Verteilung.

### Estimation

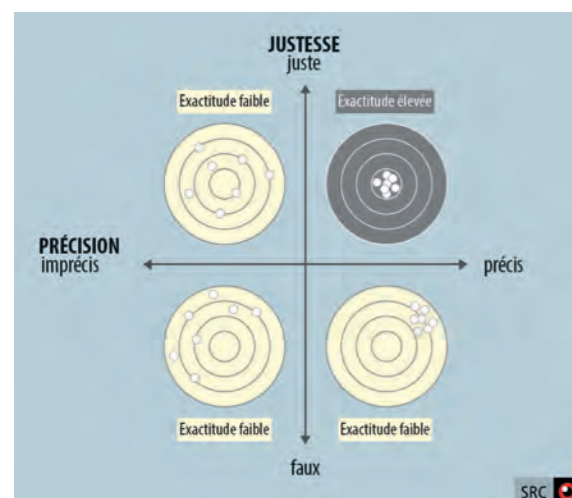
Action de juger, d'apprécier ou d'évaluer une thématique, une situation ou un développement. Une estimation se fonde en général sur des faits, des présomptions et un ou plusieurs raisonnements.

### Exactitude

Etroitesse de la concordance entre une prévision et une valeur réelle observée (la réalité). L'exactitude mesure à la fois la justesse et la précision d'une prévision.

La précision est influencée par la dispersion des prévisions entre elles (erreurs aléatoires, bruits), la justesse par les erreurs systématiques (biais) et l'exactitude par les deux types d'erreurs.

Des prévisions peuvent être précises tout en étant fausses et par conséquent être inexactes.



Voir aussi : justesse, précision

### Facteurs d'influence

Facteur influençant directement une tendance. Il peut s'agir de moteurs de changement ou de discontinuités.

### Horizon temporel

Moment clairement défini dans le futur, auquel se rapporte un scénario ou une prévision.

### Einschätzung

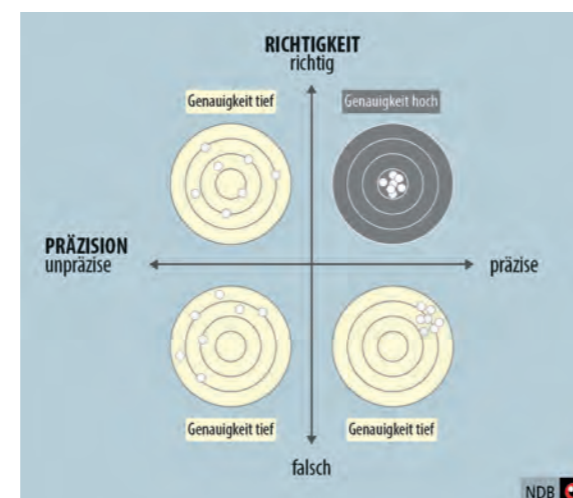
Ein Thema, eine Situation oder eine Entwicklung beurteilen, bewerten oder evaluieren. Eine Einschätzung stützt sich in der Regel auf Fakten, Annahmen und eine oder mehreren Schlussfolgerungen.

### Genauigkeit

Ein Mass für die Übereinstimmung zwischen einer Prognose und der Realität. Die Genauigkeit misst sowohl die Präzision als auch die Richtigkeit einer Prognose.

Die Präzision wird durch die Streuung der Prognosen untereinander beeinflusst (zufällige Fehler, Rauschen), die Richtigkeit durch systematische Fehler (Bias) und die Genauigkeit durch beide Fehlerarten.

Prognosen können zwar präzise, aber dennoch falsch und damit ungenau sein.



Siehe auch : Richtigkeit, Präzision

### Einflussfaktoren

Faktoren, die einen Trend direkt beeinflussen. Dabei kann es sich um Treiber oder Diskontinuitäten handeln.

### Zeithorizont

Eine klar definierte Zeit in der Zukunft, auf den sich ein Szenario oder eine Prognose bezieht.

### Hypothèse

Supposition formulée logiquement (plausible) et intelligiblement concernant l'explication d'un fait observé, mais dont la validité n'a pas encore été confirmée ou réfutée.

### Indicateur

Élément ou événement observable, mesurable, et/ou vérifiable qui sert de signal pour un changement ou un scénario.

### Justesse

Etroitesse de la concordance entre la valeur moyenne obtenue à partir d'une série de prévisions (par exemple la prévision collective) et une valeur réelle observée (la réalité).

Voir aussi : exactitude, précision

### Lacune de connaissances

Élément inconnu dans une discipline, pour lequel il n'y a pas d'informations disponibles ou pour lequel il y a une grande incertitude. Une lacune de connaissance peut être comblée par la recherche d'informations supplémentaires, par des présomptions ou par un raisonnement.

### Mesurable

Qui peut être mesuré, c'est-à-dire qui permet d'évaluer de manière objective des faits à l'aide de variables, généralement quantitatives. La performance économique d'un pays peut par exemple se mesurer en utilisant le PIB.

Voir aussi : vérifiable

### Modèle mental

Manière de penser, ou modèle cognitif, qui aide une personne à comprendre son environnement. Il s'agit d'une représentation simplifiée de la réalité construite sur la perception, l'imagination et la compréhension qu'une personne a de la réalité.

Les modèles mentaux sont des outils importants qui aident à raisonner, à résoudre des problèmes efficacement et à prendre des décisions. Toutefois les modèles mentaux sont toujours imparfaits du fait de la complexité de la réalité et doivent être continuellement remis en question.

Voir aussi : présomption

### Hypothese

Eine logisch formulierte (plausible) und nachvollziehbare Vermutung zur Erklärung eines beobachteten Sachverhalts, deren Gültigkeit aber noch nicht bestätigt oder widerlegt ist.

### Indikatoren

Beobachtbare, messbare und/oder überprüfbare Ereignisse oder Elemente, die als Anzeichen für eine Entwicklung oder ein Szenario dienen.

### Richtigkeit

Mass für die Übereinstimmung zwischen dem Mittelwert aus einer Reihe von Prognosen (z. B. kollektive Prognose) und einem beobachteten tatsächlichen Wert (Realität).

Siehe auch : Genauigkeit, Präzision

### Wissenslücke

Unbekanntes Element in einem Wissensgebiet, zu dem keine Informationen vorliegen oder grosse Unsicherheiten bestehen. Eine Wissenslücke kann durch die Recherche von zusätzliche Informationen, Annahmen oder eine Folgerung geschlossen werden.

### Messbar

Was gemessen werden kann. Erlaubt es, mithilfe von meist quantitativen Variablen einen Sachverhalt objektiv zu beurteilen. Z. B. lässt sich die Wirtschaftsleistung eines Landes mithilfe des BIP messen.

Siehe auch : verifizierbar

### Denkweise

Kognitives Modell, das einer Person hilft, ihre Umgebung zu verstehen. Es ist eine vereinfachte Darstellung der Realität, die auf der Wahrnehmung, der Vorstellung und dem Verständnis der Realität einer Person beruht.

Kognitive Modelle sind wichtige Instrumente für das Urteilsvermögen, die wirksame Lösung von Problemen und das Treffen von Entscheidungen. Sie sind aufgrund der Komplexität der Realität jedoch immer unvollkommen und müssen stets hinterfragt werden.

Siehe auch : Annahme

### Moteur de changement

Facteur d'influence. Force ou événement provoquant un changement qui affecte ou façonne l'avenir. Un moteur peut renforcer, accélérer ou amplifier une tendance.

Exemples: pandémies, pénurie de ressources, guerres et conflits, idéologies et convictions, etc.

### Précision

Etroitesse de la concordance entre toutes les prévisions d'une série.

La précision permet de savoir à quel point des prévisions sont proches les unes des autres.

Voir aussi : exactitude, justesse

### Présomption

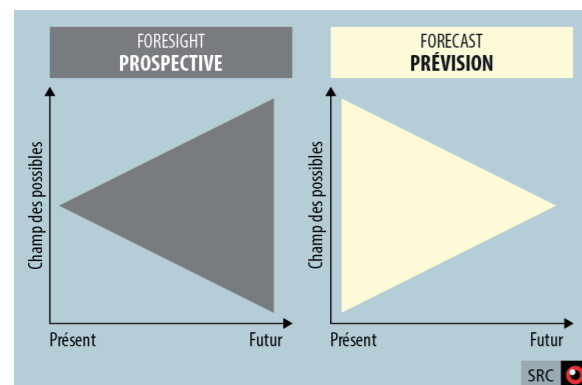
Proposition considérée comme étant vraie, mais qui n'est pas prouvée. Une présomption n'est pas fondée exclusivement sur des faits mais également sur des opinions, des suppositions et des hypothèses. Elle comble une lacune de connaissances.

### Prévision

Déclaration claire sur la probabilité qu'un événement se produise à un moment donné.

### Prospective

Capacité d'imaginer, de décrire et de classer tous les développements futurs possibles ou importants. Elle sert à montrer l'ensemble du champ des possibles.



### Treiber

Einflussfaktor. Kräfte oder Ereignisse, die eine Veränderung bewirken und sich so auf die Zukunft auswirken. Treiber können einen Trend verstärken, beschleunigen oder verfestigen.

Beispiele: Pandemien, Ressourcenknappheit, Kriege und Konflikte, Ideologien und Überzeugungen.

### Präzision

Mass für die Streuung einer Reihe von Prognosen.

Die Präzision drückt somit aus, wie nahe die Prognosen beieinanderliegen.

Siehe auch : Genauigkeit, Richtigkeit

### Annahme

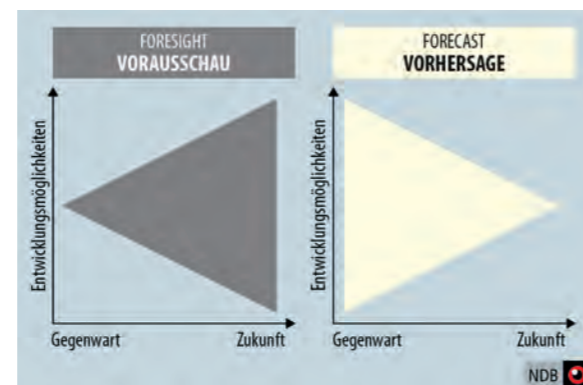
Eine Aussage, die als wahr erachtet wird, aber nicht erwiesen ist. Eine Annahme beruht nicht nur auf Fakten, sondern auch auf Ansichten, Vermutungen und Meinungen. Annahmen dienen der Überbrückung von Wissenslücken.

### Vorhersage (oder Prognose)

Eine eindeutige Aussage darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Ereignis bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eintreten wird.

### Vorausschau

Die Fähigkeit, mögliche oder relevante zukünftige Entwicklungen zu erkennen, zu beschreiben und einzuordnen. Sie dient dazu, das gesamte Spektrum der Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.



### Probabilité

Valeur numérique ou sémantique qui exprime le degré de certitude ou d'incertitude de l'occurrence d'un événement.

### Raisonnement

Argumentation fondée sur des faits et des présumptions qui sont logiquement liés les uns aux autres pour aboutir à une conclusion.

Il existe différents modes de raisonnement, dont par exemple l'induction et la déduction. Le raisonnement inductif procède du particulier au général; il consiste à généraliser à partir d'une série d'observations et à élaborer des lois. Le raisonnement déductif procède à l'inverse du général au particulier; il consiste à appliquer des connaissances existantes à un cas particulier.

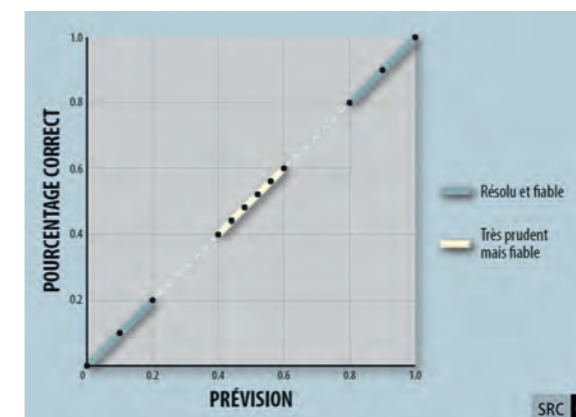
### Résolution

La résolution mesure le degré de confiance qu'un prévisionniste accorde à sa prévision. Elle donne une indication quant au caractère résolu, et donc informatif, d'une prévision.

Lorsqu'un événement se produit réellement, un ou une prévisionniste résolue a indiqué une probabilité proche de 100% (ou de 0% dans le cas contraire) et un ou une prévisionniste très prudente une probabilité proche de 50%.

La calibration et la résolution permettent de mesurer l'exactitude d'une prévision.

Source 10



Voir aussi : calibration

### Wahrscheinlichkeit

Ein numerischer oder semantischer Wert, der den Grad der Gewissheit (Sicherheit) bzw. der Unsicherheit für das Eintreten eines Ereignisses ausdrückt.

### Folgerung

Eine Argumentation, die auf Annahmen und Fakten gründet, die logisch miteinander verknüpft sind und zu einer Einsicht führen.

Folgerungen können z. B. auf induktivem oder deduktivem Denken beruhen. Das induktive Denken schliesst von spezifischen Fällen auf das Allgemeine. Es generalisiert aus einer Reihe von Beobachtungen und leitet daraus eine allgemeingültige Regel her. Beim deduktiven Denken hingegen wird von der Regel auf den Einzelfall geschlossen.

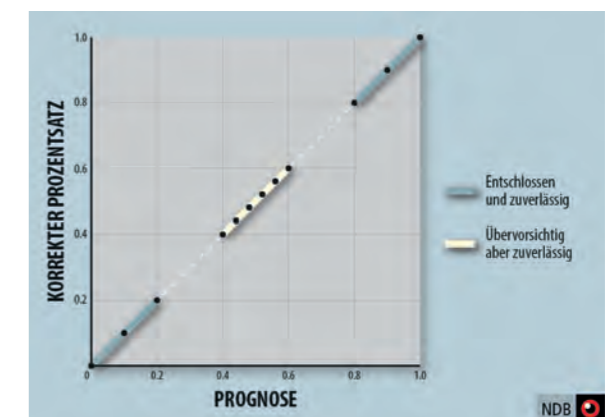
### Schärfe

Die Schärfe misst das Vertrauen, das ein Prognostiker in seine Prognose setzt. Die Schärfe gibt einen Hinweis darauf, wie entschlossen und somit aussagekräftig eine Prognose ist.

Ein entschlossener Prognostiker oder eine entschlossene Prognostikerin schätzt ein Ereignis, das tatsächlich eintritt, mit einer Wahrscheinlichkeit nahe 100% ein (oder 0% bei Nichteintritt), ein sehr vorsichtiger Prognostiker hingegen mit einer mittleren Wahrscheinlichkeit (bei 50%).

Die Kalibrierung und die Schärfe messen die Genauigkeit und somit die Qualität von Prognosen.

Source 11



Siehe auch : Kalibrierung

**Scénario**

Image d'un futur possible, projetée à un moment précis dans le temps (p. ex. la Suisse en 2050).

Des scénarios montrent comment une situation donnée pourrait se développer de plusieurs façons alternatives. Les scénarios sont fondés sur des faits, des présomptions et des hypothèses concernant l'évolution future de moteurs de changement et de tendances et l'apparition de ruptures et de *wildcards*.

*Voir aussi : prospective, horizon temporel*

**Signal faible**

Indication précoce, isolée et équivoque, qui peut être annonciatrice d'un événement, d'un phénomène ou d'une tendance émergente. Néanmoins, elle est souvent négligée à cause de la masse d'informations et de données à disposition (bruit).

**Tendance**

Évolution durable d'un phénomène dans une direction identifiable. Les tendances peuvent être continues ou dynamiques. Souvent, elles n'évoluent pas de manière linéaire, mais plutôt, par exemple, exponentielle.

Exemples : croissance démographique, urbanisation, montée en puissance d'acteurs non étatiques, déclin de la souveraineté étatique, augmentation du nombre de pays dotés du nucléaire, etc.

**Vérifiable**

Qui peut être contrôlé indépendamment et jugé objectivement comme vrai ou faux.

*Voir aussi : mesurable*

**Wildcard**

Événement dont la probabilité d'occurrence est très faible mais qui aurait des répercussions majeures (sur la politique de sécurité).

Exemples : Tchernobyl, 9/11, crise financière 2008, pandémie COVID-19, etc.

**Scenario**

Bild einer möglichen Zukunft zu einem bestimmten Zeitpunkt (z. B. die Schweiz im Jahr 2050).

Szenarien zeigen verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten einer Situation auf. Sie beruhen auf Fakten, Annahmen und Hypothesen hinsichtlich der künftigen Entwicklung von Treibern und Trends sowie des Auftretens von Diskontinuitäten und Wildcards.

*Siehe auch : Vorausschau, Zeithorizont*

**Schwaches Signal**

Uneindeutiger, früher und isolierter Hinweis, der ein Ereignis, Phänomen oder einen neuen Trend ankündigen kann. Er wird in der Flut an Informationen und Daten (Rauschen) jedoch oftmals übersehen.

**Trend**

Anhaltende Entwicklung eines Phänomens in eine bestimmte Richtung. Trends zeigen Tendenzen auf und können kontinuierlich oder dynamisch sein. Häufig verlaufen sie nicht linear, sondern z. B. exponentiell.

Beispiele : Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, Aufstieg nichtstaatlicher Akteure, Abnahme der staatlichen Souveränität, Zunahme der Anzahl der Atomkräfte

**Verifizierbar**

Was unabhängig überprüft und objektiv als wahr oder falsch beurteilt werden kann.

*Siehe auch : messbar*

**Wildcard**

Ereignisse mit einer äusserst tiefen Eintrittswahrscheinlichkeit, jedoch weitreichenden (sicherheitspolitischen) Auswirkungen.

Beispiele : Tschernobyl, 9/11, Finanzkrise 2008, Pandemie COVID-19

## INDEX



### A

*Anticipation*  
1, 3, 4, 5, 9, 10, 163, 172

*Archétype*  
91, 92, **117 – 127**

### B

*Biais cognitif*  
3, 5, 40, 85, 172

*Brainstorming*  
20, **21 – 26**, 27, 56, 68, 70, 80, 100, 132, 140, 144, 151, 156, 159, 163, 166

### C

*Complexité*  
7, 10, 31, 78, 134, 146

### D

*Détection précoce*  
1, **3 – 8**, 9, 10, 39, 114, 141, 148, 153, 163, 164, 173

*Discontinuité*  
9, 20, 21, 43, 51, 52, 54, 57, 62, 64, 67–69, 77, 94, 111, 120, 132, 146, 173

### H

*Hypothèse*  
20, 27–29, 31, 38, 41, 70, 82, 86, 91, **97 – 105**, 134, 140–145, 175

### I

*Incertitude*  
5, 7–8, 10, 28–32, 52–57, 61, 71, 91–92, 103, **106 – 116**, 122

*Indicateur*  
48, 55, 92, 96, 99, 100, 102, 103, 106–116, 117, 120–127, 128–134, **139 – 147**, 148–155, 175

### J

*Jeu de rôle*  
voir *Simulation*

### M

*Moteur de changement*  
9, 20, 21–27, 36, 43, 46, 48, 51, 52–59, 60–66, 67, 68, 69, 77, 92–94, 106–111, 117, 120–127, 132, 140, 149–153, 176

### P

*Partie prenante*  
19, 20, 21, 43, 44, 48, 62, 86, 88, 139, 144, 150, 152, **156 – 162**

*Présomption*  
5, 20, 21, **27 – 34**, 40, 41, 52, 78, 81, 82, 85–89, 94, 95, 97–105, 108, 120, 134, 176

*Prévision*  
6–8, 36, 64, 70, 78, 96, 107–116, 118, 124, 134, 140, 141, 146, 176

*Probabilité*  
8, 39, 81, 83, 96, 99–105, 111, 116, 126, 127, 141, 148–153, 177

*Prospective*  
1, 3, 6, 7, 9, 19, 21, 43, 48, 69, 78, 80, 96, 134, 139, 140, 141, 176

### R

*Raisonnement*  
3, 5, 78, 82, 87, 91, 97–102, 177

### S

*Scénario*  
8, 9, 21, 26, 27–34, 35, 40, 44, 52–59, 60, 64, 68–76, 77, 82, 84, 89, 91, **92 – 96**, 97, 103, 104, 106–116, 117–127, 128–138, 140–147, 148–155, 163–170, 178

*Signal faible*  
9, 35–42, 61, 178

*Simulation*  
84, 87, 88, 121, 124

*Stratégie*  
4, 41, 43–51, 61, 68, 96, 106, 113, 117, 124, 134, 139, 140, 146, 149, 156–162, 163–170

*Suivi*  
96, 106–117, 123, 124, 128–138, 140–148, 149, 153

### T

*Tendance*  
7, 9, 20–23, 35, 36, 48, 51, **60 – 65**, 67, 68–76, 77, 92–94, 107, 108, 119, 120, 126, 132, 142, 152, 178

*Traçabilité*  
95, 143, 145

### V

*Veille prospective*  
20, **35 – 42**, 61

### W

*Wildcard*  
52–59, 178

## TABLE DES MODÈLES



Modèle 1: Liste des présomptions	34
Modèle 2: Instructions pour rédiger un scan hit	41
Modèle 3: Scan hit	42
Modèle 4: Driver Map (version STEEP)	59
Modèle 5: Matrice des priorités	59
Modèle 6: Futures Wheel	76
Modèle 7: Examen de la Futures wheel	76
Modèle 8: Matrice d'impacts croisés	83
Modèle 9: Matrice d'hypothèses concurrentes	105
Modèle 10: Matrice de scénarios	115
Modèle 11: Synthèse du scénario (axes des incertitudes)	116
Modèle 12: Instructions pour le travail de groupe	125
Modèle 13: Synthèse du scénario (Archétypes)	127
Modèle 14: Synthèse du cheminement	136
Modèle 15: Aperçu des indicateurs	147
Modèle 16: Chronologie	155
Modèle 17: Matrice pouvoir/intérêt	162
Modèle 18: Analyse SWOT	169
Modèle 19: Matrice SWOT	169

## TABLE DES FIGURES



Figure 1: Détection précoce, anticipation et prévention	4
Figure 2: Spectre analytique	5
Figure 3: Prospective et prévision	6
Figure 4: Questions prospectives et prévisionnelles	7
Figure 5: Échelle de probabilité du SRC	8
Figure 6: Processus prospectif	9
Figure 7: Diamant de Popper (2008)	10
Figure 8: Le panorama des méthodes	12
Figure 9: Récapitulatif de la formulation d'une question	19
Figure 10: Pensées divergente et convergente	22
Figure 11: Pensée logique	28
Figure 12: Cycle de vie d'un changement	36
Figure 13: Caractéristiques d'un bon signal faible	41
Figure 14: Les sept questions	44
Figure 15: Matrice des priorités	53
Figure 16: Tendance émergente et tendance lourde	61
Figure 17: Futures Wheel	69
Figure 18: Extrait d'une futures wheel sur la pandémie de COVID-19	74
Figure 19: Exemple d'une matrice d'impacts croisés	78
Figure 20: Une question de perspective...	85
Figure 21: Processus d'élaboration des scénarios	94
Figure 22: Caractéristiques d'une série de scénarios	95
Figure 23: Biais de confirmation	98
Figure 24: Exemple d'une matrice d'hypothèses concurrentes	101
Figure 25: Matrice de scénarios	107
Figure 26: Exemples d'axes d'incertitude pour la sécurité globale	110
Figure 27: La Chine en 2050	114
Figure 28: Les quatre archétypes	118
Figure 29: Analyse rétrospective normative	129
Figure 30: Frise chronologique	131
Figure 31: Cheminements retraçant l'avenir de l'Union européenne	135
Figure 32: Élaboration et évaluation d'indicateurs	141
Figure 33: Feuille de route sur la révision de la LRens	154
Figure 34: Matrice pouvoir/intérêt	157
Figure 35: Analyse SWOT	164
Figure 36: Matrice SWOT	167



## TABLE DES EXEMPLES



Exemple 1: Scan hit	42
Exemple 2: Futures Wheel	74
Exemple 3: Examen de la Futures wheel	75
Exemple 4: Analyse des hypothèses concurrentes (exemple fictif)	104
Exemple 5: La Chine en 2050	114
Exemple 6: Cheminement	135
Exemple 7: Chronologie	154

## MANUELS<sup>131</sup>



- ETATS-UNIS, DEPARTMENT OF THE ARMY (2014), «Advanced Structured Analytic Techniques», *ATP 2-33.4, Intelligence Analysis*, Washington DC.
- ETATS-UNIS, UNIVERSITY OF FOREIGN MILITARY AND CULTURAL STUDIES (US Army, 2015), *The applied critical thinking handbook*, 7<sup>e</sup> édition, Fort Leavenworth.
- FUTURIBLES INTERNATIONAL (2017), «Scenario Building: The 2x2 Matrix Techniques», *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*.
- \*HEUER AND PHERSON (2015), *Structured analytical techniques for intelligence analysis*, London: Sage/CQ Press.
- \*HORIZONS DE POLITIQUE CANADA (2018-2019), *Manuel de formation de prospective*, Gouvernement canadien, <https://www.horizons.gc.ca/fr/ressources> (consulté le 20.01.2021).
- KARDOS, MONIQUE AND DEXTER, PATRICIA (2017), *A simple handbook for non-traditional red teaming*, Joint & Operations Analysis Division, Australian Department of Defense.
- MILLER BEEBE, SARAH AND PHERSON, RANDOLF (2015), *Cases in Intelligence analysis – Structured analytic techniques in action – Instructor materials (2nd ed.)*, CQ Press and SAGE, Thousand Oaks, Etats-Unis.
- NOUVELLE-ZÉLANDE, DEPARTMENT OF THE PRIME MINISTER AND CABINET (2019), *Futures thinking*, <https://www.dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-methods-toolbox/futures-thinking/> (consulté le 19.11.2020).
- ROYAUME-UNI, DEFENCE INTELLIGENCE FUTURES AND ANALYTICAL METHODS (2016), *Quick wins for busy analysts*.
- \*ROYAUME-UNI, GOVERNMENT OFFICE FOR SCIENCE (2017), *The futures toolkit - Tools for futures thinking and foresight across UK government*.
- ROYAUME-UNI, INSTITUTE FOR RESEARCH AND INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE (2011), *Future - risks and opportunities toolkit*.
- \*ORGANISATION DES NATIONS UNIES, UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP) Global Centre for public service excellence (2018), *Foresight Manual – Empowered futures for the 2030 Agenda*, UNDP, Singapour.
- \*SAVE THE CHILDREN UK AND SCHOOL OF INTERNATIONAL FUTURES (2019), *The future is ours, Strategic foresight toolkit – making better decisions*.
- \*SCHULTZ WENDY, *Futures/Foresight Research and Training: An inventory of concepts, methods, platforms, Infinite Futures*.
- UNION EUROPÉENNE, EUROPEAN FORESIGHT PLATFORM (2010), <https://www.foresight-platform.eu/> (consulté le 20.01.2021).

131 Les manuels précédés d'un astérisque (\*) sont à l'origine de la liste complète des méthodes, à partir de laquelle une sélection de 17 méthodes a été opérée, voir «Introduction», page 1.

## BIBLIOGRAPHIE



- BENGSTON, D.N. (2015), «The Futures Wheel: a method for exploring the implications of social-ecological change», *Society & Natural Resources* 29(3): 374-379.
- BEZOLD, CLEM (2010), «Lessons from using scenarios for strategic foresight», *Technological Forecasting and Social Change* 77: 1513-1518.
- BIBRI, SIMON ET KROGSTIE, JOHN (2019), «Generating a vision for smart sustainable cities of the future: a scholarly backcasting approach», *European Journal of Futures Research* 7(5).
- CONFÉDÉRATION SUISSE, La politique de sécurité de la Suisse, Rapport du Conseil fédéral du 24 novembre 2021, FF 2021 2895.
- COYNE, KEVIN AND SHAWN (2011), «Seven steps to better brainstorming», *McKinsey Quarterly*.
- CURRY, ANDREW AND SCHULTZ, WENDY (2009), «Roads Less travelled: Different methods, different futures», *Journal of Futures Studies* 13(4):35-60.
- DATOR, JIM (2017), «Manoa's four generic images of the futures», *ACP Compass* July 2017: 2-7.
- DATOR, JIM (2009a), «Alternative futures at the Manoa School», *Journal of Futures Studies* 14(2): 1-18.
- DATOR, JIM (2009b), *Trend Analysis vs Emerging Issues Analysis*, Hawai Research Center for Futures Studies, <https://www.futures.hawaii.edu/publications/futures-theories-methods/TrendVsEIA2009.pdf> (consulté le 29.07.2021).
- DELANEY, KATE (2015), *Strategic foresight for international trade in animals and animal products – Choosing a method to link foresight to policy advice*, Australian government, Department of agriculture and Water Resources.
- DHAMI, MANDEEP, BELTON, IAN AND MANDEL, DAVID (2019), «The «analysis of competing hypothesis» in intelligence analysis», *Applied cognitive psychology* 33(6):1080-1090.
- DREBORG, KARL (1996), «Essence of backcasting», *Futures* 28: 813-828.
- «Dürfen künftig Links- und Rechtsextreme überwacht werden? 7 Fragen zur Gesetzesrevision», *Aargauer Zeitung* (15.12.2019), <https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/durfen-kunftig-links-und-rechtsextreme-uberwacht-werden-7-fragen-zur-gesetzesrevision-id.1178011> (consulté le 16.03.2021).
- ETATS-UNIS, Office of Homeland security and preparedness of New Jersey (04.11.2019), *Developing the 21<sup>st</sup> Century analyst (podcast): Analysis of competing hypothesis*.
- FERGNANI, ALESSANDRO (2020), «Archetypes, Shell, 2x2: Three Scenario Planning Methods Explained and Compared», *Medium*, <https://www.medium.com/predict/4-archetypes-shell-2x2-three-scenario-planning-methods-explained-and-compared-d2e41c474a37> (consulté le 29.07.2021).
- FERGNANI, ALESSANDRO AND JACKSON, MIKE (2019), «Extracting scenario archetypes: a quantitative text analysis of documents about the future» *Futures & Foresight Science* 1:e17.
- FERGNANI, ALESSANDRO AND SONG, ZHAOLI (2020), «The six scenario archetypes framework: A systematic investigation of science fiction films set in the future» *Futures* 124: 102645.
- FUTUREPOD (2019), *Episode 25: New Beginnings – Jim Dator*, FuturePod podcast, <https://www.futurepods.org/podcast/2019/6/23/ep-25-new-beginnings-jim-dator> (consulté le 29.07.2021).
- GLENN, JEROME (2009), «The Futures Wheel», *Glenn, Jerome and Gordon, Theodore (eds.), Futures Research Methodologies* (3<sup>rd</sup> ed.), The Millenium Project.
- GORDON, THEODORE (2009), «Trend Impact Analysis», *Glenn, Jerome and Gordon, Theodore (eds.), Futures Research Methodologies* (3<sup>rd</sup> ed.), The Millenium Project.

- HÄUPTLI, LUKAS (14.12.2019), «Tierschützer, Linksextreme und Rechtsextreme werden immer gefährlicher, sagt der Bund. Jetzt will er sie überwachen», *NZZ am Sonntag*, <https://www.nzzas.nzz.ch/schweiz/gewalttaetige-extremisten-sollen-ueberwacht-werden-koennen-id.1528626> (consulté le 16.03.2021).
- HILL, ARTHUR (2019), *Structured Brainstorming*, Clamshell Beach Press: CBP WP 57-03.
- HINES, ANDY ET AL. (2017), «Building Foresight Capacity: Toward a foresight competency model», *World Futures Review* 0(0):1-19.
- HINES, ANDY (2014), Fun with scenario archetypes, blog, <https://www.andyhinesight.com/forecasting/fun-with-scenario-archetypes/> (consulté le 29.07.2021).
- INSTITUT DE LA COMMUNICATION DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS (2010), *Livre Blanc II – Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique*, Poitiers, France.
- KISS, MOE (2016), *Analysis of Competing Hypothesis (ACH) (for digital analytics)*, <https://www.moekiss.com/2016/09/analysis-competing-hypothesis-digital-analytics/> (consulté le 03.12.2020).
- MOLITOR, G., (1977) «How to anticipate public-policy changes», *S.A.M. advanced Management Journal*.
- OLIVER, J.J., AND PARRETT, E. (2018), «Managing future uncertainty: Re-evaluating the role of scenario planning», *Business Horizons* 61(2):339-352.
- OMAND, DAVID (2020), *How Spies Think: Ten Lessons in Intelligence*, Viking, London.
- PINHEIRO GOMES, NELSON ET AL. (2018), «Trend Studies: an approach for analyzing and managing culture», *Estudos de Tendências e Branding de Moda* 11(22): 82-112.
- POPPER, RAFAEL (2008), «Foresight Methodology», in GEORGHIOU, L. et al., *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham: 44-88.
- POPPER ET TEICHLER (2011), «Practical Guide to Mapping Forward-Looking Activities (FLA) Practices, Players and Outcomes- Towards a Fully-Fledged Futures Mapping», European Foresight Platform.
- QUIST, JACO AND VERGRAGT, PHILIP (2006), «Past and future of backcasting: the Shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework», *Futures* 38: 1027-1045.
- ROYAUME-UNI, Foresight Horizon Scanning Center (2009), *Scenario planning – Guidance Note*, Government office for Science.
- SARPONG, DAVID AND AMANKWAH-AMOAH, JOSEPH (2015), «Scenario planning: ways of knowing, methodologies and shifting conceptual landscape», *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 10(2/3/4): 75-87.
- SCHÖNENBERGER, LUKAS, SCHENKER-WICKI, ANDREA AND BECK, MATHIAS (2014), «Analyzing terrorism from a systems thinking perspective», *Perspectives on terrorism* 8(1): 16-36.
- SCHMIDT, DAN (2017). «The Superforecasting Playbook for Product Development», *Product Logic*, <https://www.productlogic.org/2017/02/08/the-superforecasting-playbook-for-product-development/>.
- SCHULTZ, W. (2015), *Scanning to Manage Disruption and Controversy*, PACITA 2015.
- SCOBELL, ANDREW ET AL. (2020), *China's Grand Strategy – Trends, Trajectories, and long-term Competition*, Santa Monica, USA, Rand Corporation, RR-2798-A.
- SCOBLIC, PETER (2020), «Learning from the Future», *Harvard Business Review* July-August 2020.
- SERVAN-SCHREIBER, EMILE (2018), *Supercollectif: La nouvelle puissance de l'intelligence collective*, Fayard, Paris, France.
- SMITH, LARRY (2000), *Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects*, presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, USA.
- SPEIGEL, IAN (2021), «Adopting and improving a new forecasting paradigm», *Intelligence and national security*, DOI: 10.1080/02684527.2021.1946955.
- SUROWIECKI, JAMES (2005), *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, New York, USA.

WILKINSON, ANGELA AND KUPERS, ROLAND (2013), « Living in the Futures », *Harvard Business Review* May 2013.

WOOLEY, ANITA, MANOE, THOMAS ET CHABRIS, CHRISTOPHER (2015), « Why some teams are smarter than others », *The New York Times* (16.05.2015).

WOOLLEY, ANITA ET AL. (2010), « Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups », *Science*, 29.10.2010: 686-688.

ZUINEN, NATACHE ET DELBAERE, PATRICIA (2008), *Examen des méthodes et analyse de 6 projets de prospective participative. Etude préliminaire au 4<sup>e</sup> Rapport fédéral sur le développement durable*, Bureau fédéral Du Plan, Bruxelles, Belgique.

## SOURCES (IMAGES, PHOTOS, GRAPHIQUES ET TABLEAUX)

- Source 1 KING, CODY, (s. d.). Objectif Dslr Noir Et Argent [photographie]. Pexels. <https://www.pexels.com/fr-fr/photo/objectif-dslr-noir-et-argent-1208074/>.
- Source 2 POPPER, RAFAEL (2008), « Foresight Methodology », *GEORGHIOU, L. et al., The Handbook of Technology Fore-sight: Concepts and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham: 44-88.
- Source 3 Illustration adaptée à partir de: IVE 2017, <https://www.weareive.org/wp-content/uploads/2017/12/Divergent-Thinking-vs-Convergent-Thinking.png>.
- Source 4 Illustration adaptée à partir de: MOLITOR, G., (1977) « How to anticipate public-policy changes » *S.A.M. advanced Mana-gement Journal*; de SCHULTZ, W. (2015), Scanning to Manage Disruption and Controversy, PACITA 2015 et de HORIZONS DE POLITIQUES CANADA, « Module 3: Scanning », *Horizons Foresight Method*.
- Source 5 Illustration inspirée de: SCHOENENBERGER, LUKAS, SCHENKER-WICKI, ANDREA ET BECK, MATHIAS (2014). « Analyzing Terrorism from a Systems Thinking Perspective », *Perspectives on Terrorism* 8(1):16-36.
- Source 6 Non identifiée.
- Source 7 Photos issues de Pexel.com et visuels issus de Vecteezy.com. Mise en forme par le SRC.
- Source 8 Illustration inspirée de: SCHMIDT, DAN (2017). « The Superforecasting Playbook for Product Development », *Product Logic*, <https://www.productlogic.org/2017/02/08/the-superforecasting-playbook-for-product-development/>.
- Source 9 Illustration inspirée de: SCHMIDT, DAN (2017). « The Superforecasting Playbook for Product Development », *Product Logic*, <https://www.productlogic.org/2017/02/08/the-superforecasting-playbook-for-product-development/>.
- Source 10 Illustration inspirée de: SCHMIDT, DAN (2017). « The Superforecasting Playbook for Product Development », *Product Logic*, <https://www.productlogic.org/2017/02/08/the-superforecasting-playbook-for-product-development/>.
- Source 11 Illustration inspirée de: SCHMIDT, DAN (2017). « The Superforecasting Playbook for Product Development », *Product Logic*, <https://www.productlogic.org/2017/02/08/the-superforecasting-playbook-for-product-development/>.