

Méthodes de prospective « flash »

L'atelier « *How to, What if ?* »

Cette fiche outil a été complétée suite à l'atelier organisé le 22 septembre 2021. Ont participé à cet atelier des représentants des structures suivantes : Communauté d'agglomération du niortais, Ministère de la transition écologique, Conseil départemental de l'Isère, DREAL Grand Est, la FONDA, Grenoble Alpes Métropole, Conseil départemental des Vosges, Conseil départemental de l'Hérault, Office Français de la Biodiversité, OREF Grand Est, Grand Paris Sud Est Avenir.

Principes de l'atelier

Le principe de cet atelier est de construire une réflexion à partir d'une situation de rupture à un horizon temporel donné (2030, 2040...).

L'examen des causes et des conséquences de cette situation clef permet de produire une carte mentale des changements et transformations induites et produites par l'hypothèse de rupture, et ainsi d'identifier des trajectoires, sources de scénarios.

Pour ce faire, la méthode « how to, what if » permet de représenter les changements critiques affectant une organisation dans une approche double : Quels enchaînements de phénomènes pourraient conduire à la rupture ? Quelles conséquences à cette rupture ?

Cette représentation permet d'identifier des chaînes d'événements, d'identifier les trajectoires et d'en tirer un ou plusieurs scénarios.

Une troisième approche peut ensuite être abordée : et maintenant, que fait-on ? (« So what ? »). Elle permet de centrer l'atelier sur les enjeux stratégiques à identifier pour le territoire, en lien avec le sujet.

Durée de l'atelier : 2h

Le processus

En amont de l'atelier : **composer le groupe de travail**

Un groupe de 6 à 8 participants est recommandé pour permettre à tous de s'exprimer.

Il est également utile de composer un groupe avec des profils variés, afin d'enrichir la réflexion.

On identifiera un « animateur / maître du temps », chargé d'animer les échanges, et de s'assurer que le timing est respecté.

Il est possible, en amont de l'atelier, de transmettre une documentation relative au sujet étudié. Attention cependant à ce que cela ne crée pas de disparité entre ceux qui auront pris connaissance des documents, et les autres.

Un seul groupe, plusieurs sous-groupes ou plusieurs séances ?

Dans le cas d'un groupe de plus de 10 personnes, il est conseillé de le diviser en sous-groupes. Ces sous-groupes pourront travailler sur des sujets différents, afin d'éviter que les travaux ne soient redondants.

Organiser deux séances distinctes ne semble pas très approprié en termes de dynamique collective.

A/ Cadrer l'exercice et déterminer la (ou les) situation clef

Une fois le groupe constitué, il convient de déterminer la finalité de l'exercice. S'agit-il avant tout d'interpeller, voire de bousculer un groupe d'acteurs sur un sujet donné ? Ou bien l'objectif est-il d'initier une réflexion prospective plus poussée ? Ou encore de travailler à l'identification de chantiers stratégiques à mettre en œuvre pour le territoire en lie avec le sujet donné ?

Il s'agit également de déterminer l'hypothèse sur laquelle les participants vont travailler :

- Il s'agit d'une hypothèse majeure d'évolution, une rupture, un événement caractéristique des évolutions du système étudié.
- Le phénomène étudié ne doit pas être situé trop à l'amont des variables étudiées (du type changement climatique), ni trop à l'aval des questions spécifiques que l'on cherche à éclairer.
- Positionner l'avènement de la situation-clef à un horizon vraisemblable, et se poser la question suivante : s'agit-il d'un phénomène continu/discontinu, d'un changement d'état durable ou ponctuel ?

B/ Quels sont les phénomènes qui ont contribué à l'avènement de la situation clef ? Quelles sont les conséquences de cette situation sur le système ?

- Chaque membre de l'atelier note sur un post-it (une idée par post-it) :

<p>Les phénomènes qui contribuent à l'avènement de la situation-clef : tendances, ruptures, transformations, comportements des acteurs...</p>	<p>Les conséquences de la situation sur le système étudié : impacts, modifications des comportements, changements économiques, politiques, organisationnels...</p>
---	---

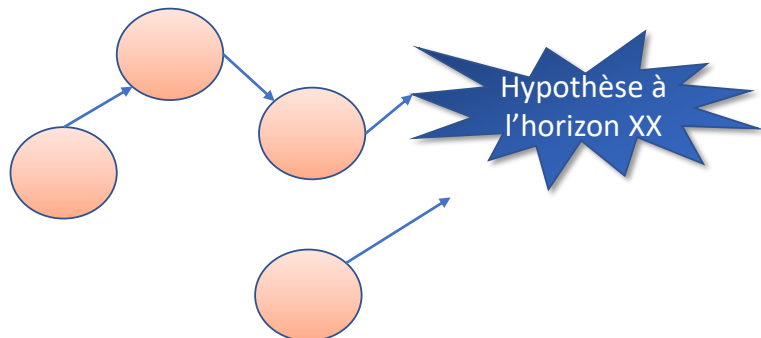
Après avoir réfléchi individuellement et noté leurs idées, les participants les présentent au reste du groupe, en les collant sur un paper board ou un tableau virtuel (de type Klaxoon).

Afin d'organiser la réflexion (qui peut vite être foisonnante dans ce type d'exercice), l'animateur aidera les participants à regrouper les idées en catégories.

Il s'agit ensuite d'organiser les différentes idées, en répondant aux deux questions suivantes :

- Au regard des éléments identifiés, quelles sont les chaînes de phénomènes (processus) qui pourraient rendre l'hypothèse réelle à l'horizon 2050 ?
- Quelles sont les trajectoires, les points de bifurcation ?

Comment en est-on arrivé là ? - How to ?



Dans l'hypothèse où la finalité de l'exercice serait de préfigurer une démarche plus aboutie, il est conseillé de structurer davantage les chaînes de phénomènes / processus :

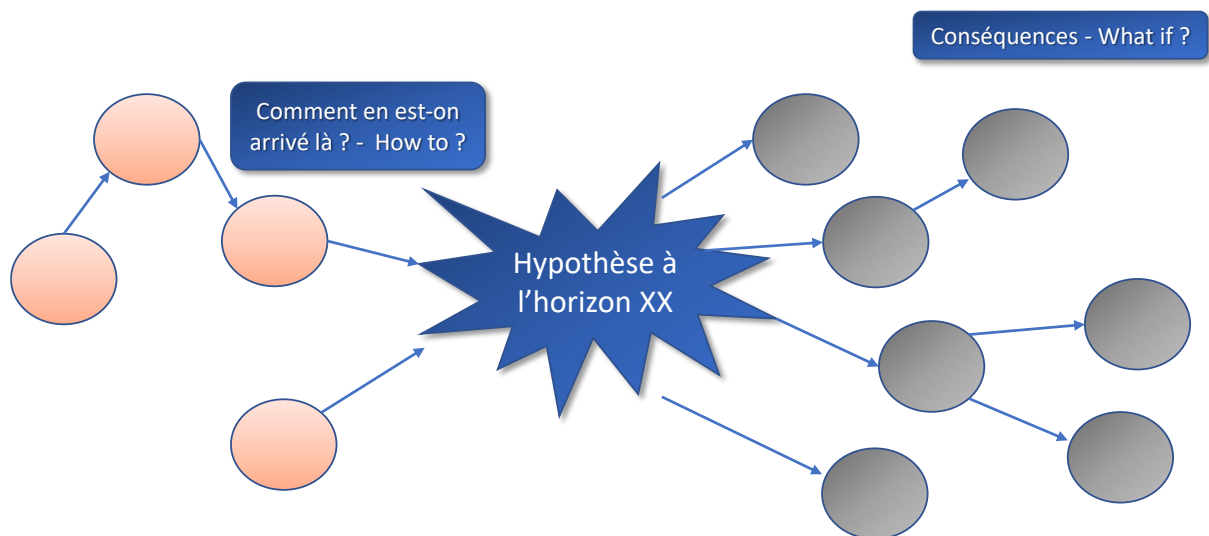
- En distinguant ce qui relève de facteurs internes au territoire, de facteurs plus externes.
- En invitant les participants à différencier ce qui relève de phénomènes à court, moyen ou long terme (ce qui permettra d'appréhender plus facilement l'articulation des processus conduisant à l'hypothèse étudiée).
- En réfléchissant à une hiérarchisation des phénomènes : sont-ils progressifs ou plus soudains ? Lesquels exercent une influence majeure, ou au contraire plus secondaire ?

On obtiendra ainsi une première esquisse d'analyse systémique, qui pourra être approfondie par la suite.

Afin de relancer les échanges, on pourra (si besoin) proposer aux participants une ou plusieurs « cartes ruptures ». Ces cartes, décrivant un phénomène de rupture, pourront stimuler la réflexion des participants sur la description de la trajectoire ayant conduit à l'hypothèse étudiée.

C/ Et si c'était vrai ?

- Quel enchaînement de conséquences peut-on imaginer ?



Il s'agira, comme pour la première partie de l'exercice, de regrouper en catégories les différentes propositions des participants.

On pourra retrouver, dans les conséquences, des phénomènes également évoqués dans les causes de l'hypothèse. Cela s'explique notamment par le fait qu'il existe (comme dans tout système) des boucles de rétroaction positive ou négative entre les phénomènes.

A souligner qu'il peut être envisagé d'aborder en premier cette partie « conséquences » (et donc d'inverser les points C/ et D/). Cela peut permettre aux participants de bien se figurer l'hypothèse considérée ; avant de réfléchir plus concrètement aux processus ayant conduit à sa réalisation.

D/ Quels sont les implications stratégiques (so what ?)

Il s'agit, dans un premier temps, de s'interroger sur le caractère plus ou moins souhaitable de l'hypothèse étudiée dans l'exercice : souhaite-t-on la réalisation de cette hypothèse ? Ou au contraire s'en prémunir ?

Au regard de cette prise de position, il convient de réfléchir aux implications stratégiques à court ou moyen terme :

- Quelles implications stratégiques pour l'action à engager dès maintenant ?
- Quelles pistes opérationnelles ?

A noter que la réflexion sur les implications stratégiques pourra, le cas échéant, s'appuyer sur le travail de hiérarchisation réalisé en amont. On se focalisera ainsi sur les événements ou évolutions les plus déterminants, afin de les anticiper ou de les orienter dans le sens souhaité.

L'atelier peut aussi être orienté plus spécifiquement sur le volet « so what ? » si l'ambition est de réfléchir concrètement aux enjeux stratégiques pertinents pour le territoire en lien avec le sujet étudié. A condition que les participants possèdent un socle commun de connaissances sur le territoire et une expertise commune sur le thème travaillé pendant l'atelier.

LECTURE CRITIQUE DE LA METHODE

Intérêt / apports possibles	<p>Exercice court et impactant, sur la base d'un outil simple, demandant peu de moyens</p> <p>Permet de désacraliser la prospective, d'aider les participants à faire un « pas de côté » et de s'initier en peu de temps</p> <p>Un outil qui permet d'enrichir rapidement des sujets ou projets avec une dimension prospective</p> <p>Permet de cibler la réflexion prospective sur des thèmes ou points précis (plus mobilisateur qu'une réflexion très globale) /</p> <p>Un exercice satisfaisant pour les participants (ils produisent un résultat)</p> <p>Permet un dialogue entre acteurs différents</p> <p>Peut permettre d'amorcer une réflexion plus structurée, à la fois en défrichant un sujet, mais aussi en commençant à mobiliser des acteurs</p> <p>Permet de mieux identifier les sujets ou les leviers que l'on maîtrise (seul ou avec d'autres acteurs)</p>
Limites	On survole le sujet, manque de temps pour approfondir
Conditions d'utilisation / questions	<p>Faut-il alimenter les participants avec des documents en amont ? Ou cibler sur l'expérience de chacun ? Ou documenter après dans la synthèse ? Prévoir 10 minutes intro séance éléments d'analyse ?</p> <p>Faut-il associer acteurs extérieurs à la collectivité ?</p> <p>Composition du groupe : des acteurs familiers du sujet, mais aussi des acteurs horizons différents (permet une approche systémique et des regards croisés)</p> <p>Quelle restitution aux instances décisionnelles ?</p>
Comment aller plus loin ?	Comment approfondir ? Comment maintenir la dynamique ensuite ?