

Méthodes de prospective « flash » L'atelier « Scénarios matriciels »

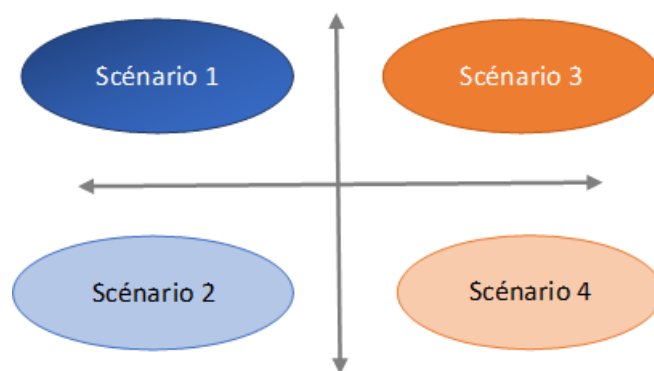
Principes de l'atelier

Le principe de cet atelier est de construire rapidement des « pitch » de scénarios exploratoires ou stratégiques à horizon donné (2030, 2040, etc.) dans un laps de temps réduit. La technique a initialement été conçue au sein de l'entreprise Shell, avant d'être popularisée par sa publication en annexe du livre de Peter Schwartz *The Art of the Long View* en 1991. Nous en présentons ici une version « flash » adaptée aux enjeux de la prospective territoriale¹.

L'idée fondamentale est de se concentrer sur deux dimensions principales, dont le croisement permet de rapidement construire des esquisses de scénarios. Il s'agit ainsi d'une version simplifiée de la construction de scénarios via la méthode morphologique.

Nous distinguerons deux principaux champs d'application de cette méthode :

- En prospective exploratoire, elle permet la construction de scénarios par le croisement d'incertitudes ;
- En prospective stratégique, elle permet d'élaborer d'exprimer des positionnements stratégiques différents, au regard de deux sujets de dissensus.



L'intérêt de la méthode réside en la simplicité du process, qui permet à la fois de travailler sur des laps de temps réduits (bien qu'une gestion sur plusieurs temps séparés soit recommandée pour prendre du recul), et d'obtenir une représentation sur laquelle il est aisé de communiquer – en pratique, la méthode peut être aussi utile pour présenter les scénarios après leur construction avec d'autres approches.

¹ Pour une présentation plus globale et détaillée de la méthode, voir la fiche *toolbox* d'Alun Rhydderch « Scenario Building : the 2x2 matrix technique », librement accessible sur le site de Futuribles.

Néanmoins, la méthode ne permet pas de représentation systémique et ne s'appuie pas sur une analyse prospective poussée : sa valeur ajoutée explicative est ainsi réduite, et son actualisation rendue plus difficile.

Déroulé – prospective exploratoire

Étape 1 : exploration des incertitudes

- Lister les principales évolutions prospectives en lien avec le sujet considéré (dynamiques internes et facteurs contextuels), en précisant s'il s'agit de tendances lourdes ou d'incertitudes. L'existence d'une liste de variables ou d'un système prospectif représentant le territoire considéré permet d'accélérer le processus ;
- Pour chaque évolution identifiée, hiérarchiser en fonction de leur degré d'incertitude et leur importance pour le sujet considéré ;
- Regrouper les évolutions proches en des groupes plus larges (ex. : regrouper les différentes évolutions environnementales et climatiques ensemble).

Étape 2 : construction des deux axes

- Retenir les deux incertitudes majeures, en vérifiant à ce qu'elles :
 - o Soient à la fois très incertaines et importantes pour le sujet considéré ;
 - o Rendent compte de phénomènes d'évolution et non de résultats ;
 - o Soient indépendantes l'une de l'autre.
- Dans les faits, il est préférable de sélectionner une dynamique externe au territoire (ex. : impact des changements environnementaux/climatiques) et une évolution interne au territoire (ex. : force du lien social et/ou du degré d'attachement).
- Formuler deux hypothèses d'évolution divergentes pour chaque incertitude.
- Éventuellement, identifier dans les évolutions les tendances lourdes, qui serviront de toile de fond commune aux quatre scénarios.

Étape 3 : construction des idées de scénario

- Positionner les deux incertitudes majeures et leurs hypothèses associées sur une matrice.
- Construire quatre idées de scénarios, chacun correspondant à une combinaison de deux hypothèses pour les deux incertitudes.
- La limitation à deux degrés d'incertitude invite à un processus itératif, par essais-erreurs, en expérimentant différents croisements d'incertitudes possibles. Il est à ce titre utile d'avoir une relecture des scénarios dans un temps différé, afin de prendre du recul sur le résultat.

Étape 4 : synthèse et mise en débat collective

Étape 5 : prolongements (en dehors du temps d'atelier)

Approfondissement des scénarios

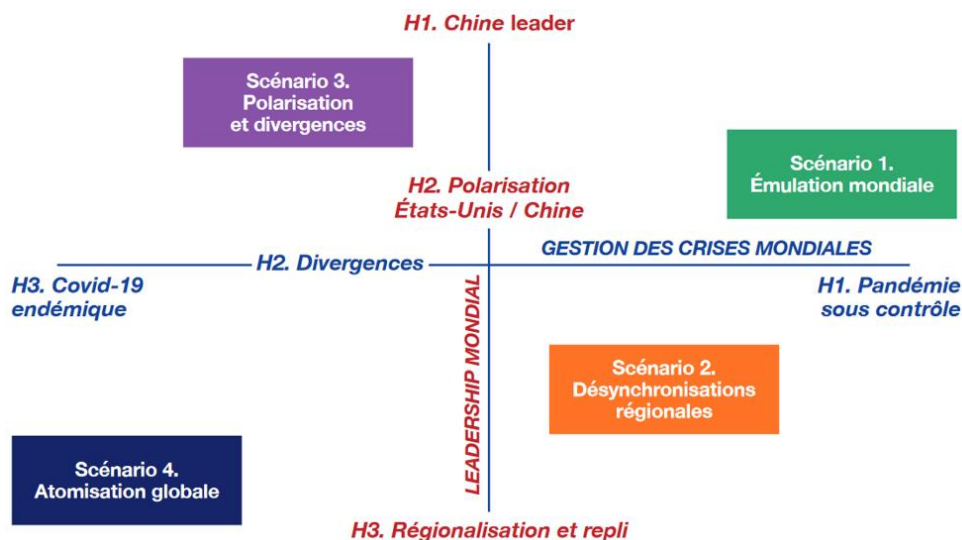
La méthode matricielle ne permettant que des pitch de scénario, il est possible de les approfondir plus ou moins longuement : lecture des scénarios au prisme des incertitudes laissées de côté, analyse des variables (facteurs et jeux d'acteur) pour chaque scénario, avec éventuellement élaboration de fiches variables.

Il est aussi tout à fait possible d'explorer qu'un seul des quatre scénarios, par exemple celui jugé le plus souhaitable.

Grilles de lecture complémentaires

Il est aussi possible de créer des matrices complémentaires relisant les scénarios au travers de prismes particuliers : par exemple les implications en termes de jeux d'acteur, de financement des collectivités, de socio-démographie, etc.

Exemple : scénarios « Quelles trajectoires géoéconomiques et géopolitiques à horizon 2030 ? »
– Futuribles, août 2021



Déroulé – prospective stratégique

L'idée générale reste la même, mais il s'agit ici non plus de travailler sur des incertitudes, mais des sujets qui font débat. Elle suppose de disposer en amont d'une base d'analyses prospectives sur un territoire donné, ainsi que d'une connaissance des positions des acteurs sur les choix d'avenir.

- Étape 1 : à partir de cette base, distinguer ce qui fait consensus parmi les acteurs pour les évolutions d'avenir ; identifier deux sujets majeurs qui font dissensus.
- Étape 2 : formuler deux propositions contrastées par sujet de dissensus, les positionner sur une matrice.
- Étape 3 : Construire et illustrer 4 images / récits. Chaque récit intègre les éléments de consensus, mais se différencie au regard des sujets de dissensus
- Étape 4 : mise en débat des 4 images / récits : recueil d'éléments convergence et divergence
- Étape 5 : formulation d'une synthèse et esquisse d'une vision commune

Exemple : utilisation de la méthode des scénarios matriciels lors d'un débat sur l'avenir du territoire de Lens Liévin Hénin Carvin.

