

**PENSER LA FORMATION DE DEMAIN.
PROSPECTIVE ET SCÉNARIOS
POUR LA FORMATION OUVERTE.**

Monique Commandré
Centre d'Études et de Recherches sur l'Information et la Communication
Montpellier III

RÉSUMÉ:

Les méthodes de prospective offrent des outils précis pour penser le prolongement de tendances actuelles dans l'avenir ou pour envisager les hypothèses d'évolution, ou encore pour planifier l'action.

Le présent article décline progressivement la méthode prospective, puis la méthodologie qui peut servir une réflexion sur l'avenir de l'enseignement et de la formation.

Cette méthodologie comporte plusieurs étapes dont l'élaboration de scénarios d'exploration sur l'enseignement et la formation en 2010.

SOMMAIRE:

INTRODUCTION

LA PROSPECTIVE

LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

UNE DÉMARCHE EN TROIS TEMPS

PHASE 1: EXPLORATION

PHASE 2: APPROPRIATION ET VALIDATION

PHASE 3: ORIENTATIONS ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'EXPLORATION PAR LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS.

INTRODUCTION.

Les systèmes de formation et d'enseignement traversent une période de turbulences, invitant à de nombreux changements, résumés dans l'expression de "Formation Ouverte".

Quel que soit le concept décliné, le domaine de la formation et de l'enseignement se débat pour tenter de s'adapter aux changements sociaux et technologiques actuels. Face à ces nouvelles demandes, exigences et moyens, les dispositifs en formation et en enseignement doivent évoluer.

Mais alors quelles seront ces évolutions et quels seront les dispositifs de formation de demain?

Pour répondre à ces questions et pour dessiner un cheminement d'évolution, des experts en la matière (chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication, et en Sciences de l'Éducation), et des experts au quotidien (responsables de centres de formation, formateurs et enseignants, responsables de Centre de Ressources...) ont accepté de jouer le jeu de la prospective, afin d'explorer l'avenir et d'anticiper sur l'action future dans le domaine de la formation et de l'enseignement.

Le groupe de prospective constitué, doit se doter d'une méthode permettant, en raisonnant sur le présent, de réfléchir sur le cheminement et de projeter des images plus ou moins probables de l'avenir.

Après avoir présenté les grandes lignes de la prospective, nous déclinerons la méthode des scénarios utilisée par "le groupe de prospective sur la FO" mis en place à l'automne 2000, suite à des travaux menés au Centre d'Études et de Recherches sur l'Information et la Communication de l'Université

LA PROSPECTIVE.

“L’avenir est la raison d’être du présent” (Grimaldi N., 1971, p. 18).

Le terme de prospective est introduit par Gaston Berger pour pallier aux limites de la seule prévision qui construit un avenir à l’image du passé.

Au contraire, le prospective se tourne vers un avenir résolument différent du passé: “les problèmes changent plus vite qu’ils ne se résolvent et prévoir ces changements est plus important que de trouver des solutions qui s’appliqueraient à des problèmes passés” (Godet M., 1997, p. 22)

La prospective est donc avant tout une **méthode d’exploration** de l’avenir. Mais cette méthode doit aussi **éclairer l’action présente** pour améliorer et **anticiper sur l’avenir**.

LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE.

“L’anticipation n’a de sens que pour éclairer l’action” (Godet M., 1997, p.4).

La prospective et la stratégie sont indissociables; la prospective s’interroge sur le “que peut-il advenir?”, la stratégie tente de répondre à la question du “que pouvons-nous faire?”.

Ces deux approches complémentaires reposent sur des références et pratiques différentes, rassemblées autour d’une méthode intégrée définie par Michel Godet sous l’expression de “prospective stratégique”.

UNE DÉMARCHE EN TROIS TEMPS.

La prospective invite à la prudence et à la patience. Pour Michel Godet, il est préférable “...de distinguer une phase exploratoire d’identification des enjeux du futur et une phase normative, de définition des choix stratégiques possibles et souhaitables” (Godet M., 1997, p. 8).

Les turbulences actuelles dans le domaine de la formation et de l’enseignement, nous invitent elles aussi à la prudence. Ainsi, il nous semble judicieux d’organiser la réflexion du groupe de prospective sur la FO, en trois temps:

- Un temps d’exploration aboutissant à la construction d’un scénario et amorçant une réflexion stratégique,
- Un temps d’appropriation par les acteurs du groupe et de soumission des scénarios à des experts,
- Un temps de réflexion stratégique.

PHASE 1: EXPLORATION:

Au-delà de l’invitation à la sagesse, cette méthode en trois temps se justifie par le fait que le groupe de prospective sur la FO rassemble volontairement des acteurs de structures différentes. Cette diversité apparaît plus judicieuse pour considérer l’ensemble des problématiques liées à nos interrogations, et plus propice à l’émulation créative, nécessaire à l’exploration globale et à l’élaboration de scénarios.

PHASE 2: APPROPRIATION ET VALIDATION.

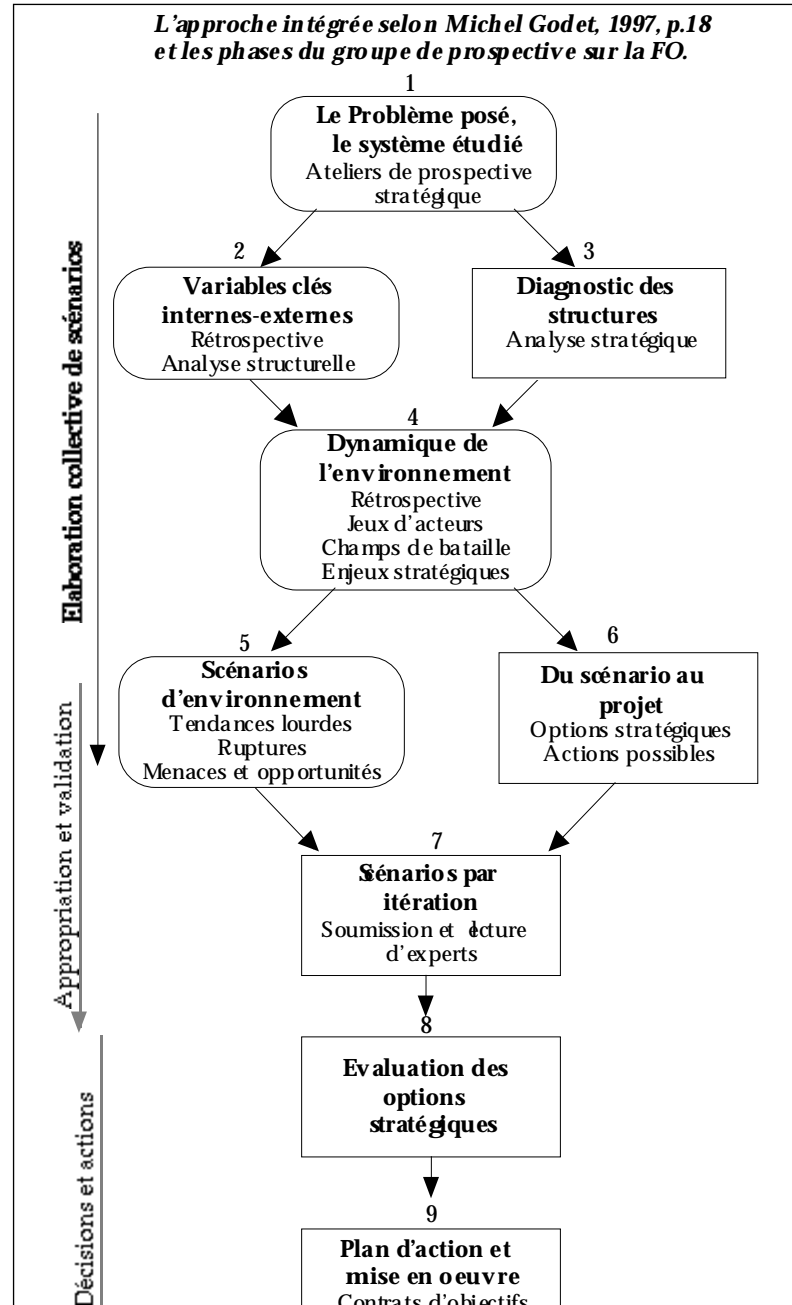
Cette hétérogénéité, source de richesses dans un premier temps, pose quelques difficultés concernant le troisième temps de planification stratégique. En effet,

sur la FO. Cette méthode des scénarios par itération apportera une base solide de **validation des premiers scénarios**.

PHASE 3: ORIENTATIONS ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le troisième temps de la méthode s'enrichira des différentes réflexions stratégiques ou d'experts amorcées ici et là durant la phase d'appropriation et de validation. Cette synthèse permettra de définir des grandes orientations stratégiques, transférables et adaptables à différents contextes et structures. Un travail plus approfondi de planification stratégique pourra ensuite être envisagée avec les acteurs qui le souhaitent et surtout avec des structures suffisamment engagée et volontaire pour rendre la stratégie réalisable.

La démarche en trois phases que nous proposons peut être schématisée ainsi:
(Cf. Schéma page suivante)



l'issue de cette première phase, nous verrons les attitudes que le groupe de prospective adoptera face à l'avenir.

LES ÉTAPES DE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS.

Dans toute démarche de prospective stratégique, l'élaboration de scénarios précède les phases de prévision, nommée dans notre démarche phase d'appropriation/validation et de planification stratégique.

La première phase de notre réflexion stratégique (phase d'exploration) s'appuiera sur la méthode des scénarios, comprenant les étapes 1, 2, 4 et 5 de l'approche intégrée (Cf. Schéma p.6).

Plus précisément la méthode des scénarios est soumise aux étapes suivantes:

1/ CONSTRUCTION DE LA BASE: il s'agit ici de considérer l'état du système actuel, les variables clés (analyse structurelle) et les enjeux stratégiques (analyse stratégique).

2/ BALAYAGE DU CHAMP DES POSSIBLES: une fois les variables et les stratégies identifiées, il s'agit de faire varier des jeux d'hypothèses en retenant les dimensions et configurations les plus probables (analyse morphologique). Ces jeux d'hypothèses seront soumis, durant la phase d'appropriation / validation, à des experts extérieurs au groupe.

3/ ÉLABORATION DE SCÉNARIOS: les deux étapes précédentes nous offrent une base solide pour l'élaboration de scénarios sur l'organisation des dispositifs de formation et d'enseignement en 2010. Ces scénarios seront soumis à l'issue de la première phase, à des

- Les scénarios d'anticipation, qui au contraire, partent d'une situation future pour envisager le chemin à parcourir depuis la situation présente.

Michel Godet présente par exemple les scénarios de référence (d'extrapolation ou d'anticipation) qui apparaissent comme les plus probables, les scénarios tendanciels (extrapolation plus ou moins probables) et les scénarios contrastés (d'anticipation, et donc peu probables). (Godet M., 1997, pp. 91-93).

La phase d'exploration nous invite pour l'heure à travailler dans l'incertitude sur la probabilité des scénarios. Seules les phases 2 et 3 de notre méthode (phases d'appropriation/validation et de planification stratégique) nous permettront de dégager des scénarios de référence.

Dans la phase d'exploration, nous opterons pour deux types de scénarios: des scénarios tendanciels et contrastés.

1/ LE SCÉNARIO TENDANCIEL.

Le scénario tendanciel s'appuie sur **l'extrapolation de tendances présentes vers le futur**; "les scénarios tendanciels s'efforcent de dessiner à grands traits des images de situations futures, en s'attachant à mettre en évidence les divers cheminements possibles susceptibles d'y conduire" (Decouflé A., 1972, p. 40).

Si pendant longtemps les scénarios tendanciels apparaissaient comme les plus probables, on sait aujourd'hui dans un monde où les changements sont plus rapides, que les tendances révélées peuvent correspondre à des ruptures profondes par rapport au présent.

Le groupe de prospective sur la FO s'efforcera d'extrapoler les tendances actuelles pour mieux envisager l'avenir

comme le souligne Michel Godet “la pratique a fait naître une autre définition du scénario contrasté répondant aussi à une attitude exploratoire parcourant une évolution pour aboutir à une situation” (Godet M., 1997, p. 92).

Ainsi, après avoir défini des scénarios tendanciels, nous travaillerons par **contrastes de manière à envisager les évolutions possibles pour quelques unes des tendances relevées**. Le but des scénarios contrastés est donc de considérer pour chaque tendances, le pire et le meilleur. Selon André Decouflé, “les scénarios contrasté admettent comme règle du jeu la formulation d’hypothèses volontairement outrancières décrites à traits accusés” (Decouflé A., 1972, p. 41). Ainsi, par exemple si le groupe de prospective sur la FO isole des tendances du type “Désorganisation des structures de formation”, alors cette tendance sera volontairement soumise à des évolutions extrêmes (Répartition / Centralisation), rendant compte du pire et du meilleur. Le groupe de prospective tentera alors de définir un scénario souhaitable.

Sans déroger à l’objectif d’exploration de la première phase de notre méthode, les scénarios contrastés poseront les premières bases d’une démarche d’anticipation en ouvrant des pistes de réflexion (vérifiées à l’issue des phases 2 et 3) pour une démarche qualité en formation et en enseignement.

ATTITUDES FACE À L’AVENIR.

Michel Godet distingue deux types d’attitudes face à l’avenir:

- “Une attitude préactive: comme l’assureur qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention”,
- Une attitude proactive: comme le conspirateur qui agit pour

raisonnablement pour une attitude proactive et volontariste, pouvant se traduire par une planification stratégique.

Notre progression dans la construction des scénarios de prospective peut se résumer à travers le schéma suivant:

Phase de la démarche	Type de scénario	Attitudes	Probabilité	Vision
Phase 1 : Exploration	Tendanciel	Préactive	Peu probable	Extrapolation du présent vers le futur
Phase 1 : Exploration	Contrasté	Préactive	Peu probable	Anticipation, les chemins à déterminer au présent pour arriver au futur
Phases 2 et 3 : Appropriation /Validation et planification	De référence ??	Proactive	Probable	Anticipation par l'action

Ces premiers scénarios seront ensuite (dans les phases 2 et 3 de notre démarche) soumis à l'épreuve de l'itération; les jeux d'hypothèses et scénarios contrastés des premières rencontres seront soumis à des experts internationaux. La méthode des scénarios par itération consistera alors à prendre en compte les conclusions des experts qui se recourent. Ces conclusions ainsi que les validations au quotidien, permettront de définir des scénarios de référence.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

- GRIMALDI N., (1971). *Le désir et le temps*. PUF.
- DECOUFLÉ A.C., (1972). *Manuel de prospective stratégique*. PUF.
- JULIEN PA., (1984). *La méthode des scénarios*. La Documentation Française.
- GODET M., (1997). *Manuel de prospective stratégique*. Dunod.
- GODET M., (1977). *Crise de la prévision, essor de la prospective*. PUF.
- MUCCHIELLI A., (Sous la direction de), (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.