

OUTIL D'EXPLORATION

7 questions pour interroger l'avenir de votre organisation

Une grille pour ouvrir une réflexion prospective avant de construire des scénarios

Préparer l'avenir ne consiste pas à prévoir ce qui va arriver. Il s'agit d'identifier ce qui engage déjà l'organisation, ce qui peut évoluer et ce qui demeure incertain.

Cette fiche propose sept questions pour sortir du seul court terme, faire apparaître des hypothèses souvent implicites et repérer quelques sujets qui méritent d'être explorés.

À qui s'adresse cette fiche ?

Aux personnes qui ont à préparer des décisions engageant leur organisation au-delà du court terme : cadres, dirigeants, responsables de service, chefs de projet, élus ou membres d'une équipe de direction.

Elle peut être utilisée en entreprise, dans une administration, une collectivité ou une association. Aucune connaissance préalable en prospective n'est nécessaire.

Quand l'utiliser ?

Avant une décision structurante : pour élargir le regard avant d'engager durablement des ressources ou une orientation.

Au lancement d'un projet stratégique : pour identifier les évolutions et incertitudes qui peuvent influencer sur sa trajectoire.

Lors d'un changement de contexte : nouvelle direction ou mandature, transformation du secteur, évolution des attentes, contraintes ou ressources.

Ce n'est ni un outil de prévision ni un plan stratégique. C'est un outil d'exploration pour repérer ce qui mérite d'être questionné avant de construire une démarche prospective plus complète.

Mode d'emploi

1

Choisissez une décision, un projet ou une orientation qui engage votre organisation à moyen ou long terme.

2

Répondez brièvement aux sept questions en distinguant ce qui est déjà observable, ce que vous supposez et ce qui reste réellement incertain.

3

Complétez la grille de synthèse pour identifier quelques sujets à surveiller ou à explorer avant d'aller plus loin.

La fiche peut être utilisée seul ou collectivement. À plusieurs, elle est particulièrement utile pour faire apparaître des hypothèses différentes sur l'avenir.

Repérer ce qui engage déjà l'avenir

1

Quelles décisions prises ces derniers mois engagent déjà votre organisation pour les prochaines années ?

- Pensez aux investissements, recrutements, compétences à développer, choix d'organisation, partenariats, outils ou infrastructures.
- Parmi ces décisions, lesquelles seront difficiles, longues ou coûteuses à modifier une fois engagées ?

Vos observations

.....

.....

2

Quelles évolutions externes pourraient changer la donne pour votre organisation ?

- Regardez au-delà de votre fonctionnement interne : réglementation, démographie, technologies, économie, environnement, attentes des usagers ou des clients, ressources disponibles...
- Lesquelles de ces évolutions pourraient modifier vos priorités, vos contraintes ou vos marges de choix ?
- Distinguez ce qui ne bougera sans doute pas, ce qui est déjà engagé et se poursuivra, et ce qui pourrait basculer brutalement.

Vos observations

.....

.....

3

Parmi ces évolutions, lesquelles considérons-nous peut-être un peu trop vite comme certaines ?

- Repérez les hypothèses que l'on ne discute plus parce qu'elles semblent aller de soi.
- Exemple : supposer que les financements resteront stables, que les effectifs seront constants ou que les usages actuels se prolongeront sans changement majeur.

Vos observations

.....

.....

Faire une place aux signaux faibles et aux incertitudes

4

Quels changements commencent à apparaître mais restent encore peu visibles ?

- Repérez des signaux encore dispersés, minoritaires ou difficiles à interpréter, sans chercher trop vite à savoir s'ils deviendront majeurs.
- Exemple : de nouvelles attentes chez certains usagers, de nouveaux comportements professionnels ou des outils numériques utilisés de manière informelle avant leur diffusion plus large.

Vos observations

.....

.....

5

Sur quelles questions importantes n'avons-nous pas encore de réponse claire ?

- Il ne s'agit pas encore d'apporter une solution, mais de nommer les incertitudes qui peuvent peser sur vos choix.
- Exemple : que se passe-t-il si nos ressources diminuent durablement ? Si les besoins de notre public évoluent fortement ? Si une compétence essentielle devient difficile à recruter ?

Vos observations

.....

6

Quels acteurs internes ou externes pourraient faire évoluer la trajectoire que nous imaginons ?

- Pensez aux équipes, partenaires, usagers ou clients, institutions, financeurs, fournisseurs, concurrents, réseaux professionnels ou nouveaux entrants.
- Quels acteurs disposent d'une capacité particulière à accélérer, freiner ou réorienter une évolution ?

Vos observations

7

Quelle première démarche simple pourrions-nous lancer pour explorer l'une de ces questions sans décider tout de suite ?

- Cherchez une action réversible et peu coûteuse qui permette d'apprendre : échange avec un acteur, veille ciblée, observation, atelier, entretien, test limité ou collecte d'informations.
- L'objectif est d'en savoir davantage avant de figer une réponse ou un scénario.

Vos observations

Grille de synthèse

Après avoir répondu aux sept questions, résumez votre réflexion en six points. L'objectif n'est pas de prédire l'avenir, mais d'identifier ce qui doit être surveillé, discuté ou exploré, et de situer votre propre rôle dans ces choix.

Point à clarifier	Votre synthèse
Une décision qui engage les prochaines années	
Trois évolutions à surveiller	1. 2. 3.
Une hypothèse à remettre en discussion	
Un signal émergent à observer	
Une question majeure à explorer	
Votre propre position dans ces choix	

À retenir

Que savez-vous vraiment, et que supposez-vous ? Vos réponses ont fait apparaître trois matières différentes : ce qui est déjà engagé et pèsera quoi qu'il arrive, ce qui est tenu pour acquis sans avoir été réexaminé depuis longtemps, et ce qui demeure franchement incertain. Les confondre est le principal obstacle à une réflexion sur l'avenir. La prospective ne sert pas à choisir le bon futur : elle sert à éprouver la solidité de vos décisions

présentes face à plusieurs futurs plausibles, et à préserver des marges de manœuvre là où l'incertitude est la plus forte. Le premier gain n'est donc pas une prévision, mais une liste : ce qu'il faut surveiller, et ce qu'il faut remettre en discussion.

Ce que cette fiche ne permet pas de faire

Cette grille ouvre la réflexion. Elle ne constitue pas encore une démarche prospective. Trois choses restent hors de sa portée :

- construire des scénarios, c'est-à-dire croiser plusieurs hypothèses pour obtenir des futurs cohérents et contrastés ;
- hiérarchiser les évolutions repérées selon leur influence et leur degré d'incertitude ;
- conduire la démarche collectivement, et en tirer des décisions que l'organisation assume.

C'est là que la réflexion devient une méthode.

Pour aller plus loin

Formation en ligne : « La démarche prospective »

Si ces questions résonnent avec ce que vous vivez, la formation vous propose une méthode pas à pas pour structurer la réflexion, construire des scénarios et éclairer les décisions à partir de plusieurs futurs possibles.

[Découvrir la formation et son programme](#)