

Boîte à outils d'IA *Futurescape Libraries*

Septembre 2025

Cette boîte à outils *Futurescape Libraries* a été développée par Keith Webster, Helen et Henry Posner, Jr. Doyen des bibliothèques universitaires à l'Université Carnegie Mellon, et futuriste professionnel, comme moyen d'explorer des stratégies et activités spécifiques à des scénarios que les bibliothèques de recherche peuvent entreprendre pour se préparer à divers futurs potentiels influencés par l'IA. La boîte à outils intègre les scénarios ARL/CNI d'IA publiés au printemps 2024 ainsi que les priorités testées et affinées par des penseurs stratégiques travaillant directement et indirectement dans le domaine des bibliothèques de recherche lors d'un forum sur les implications stratégiques tenu du 7 au 8 décembre 2024 à Washington, DC.

La boîte à outils est distribuée sous licence [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

© 2025 Association of Research Libraries

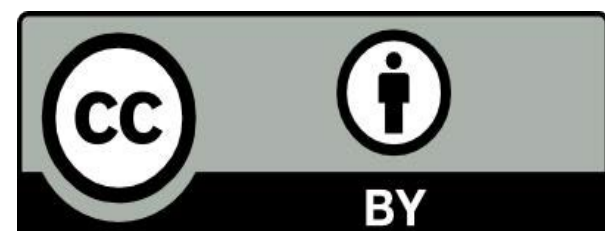


TABLE DES MATIÈRES

	INTRODUCTION – SCÉNARIOS ARL/CNI
1	PENSER À L'AVENIR ET À LA FAÇON DONT IL PEUT VOUS AIDER
2	ÉMERGENCE D'OCCASIONS ET DE PRÉOCCUPATIONS
3	DÉVELOPPEMENT ET ÉVALUATION DES OPTIONS BASÉS SUR DES SCÉNARIOS
4	EXPLORATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES
5	DE L'ATELIER À LA PRATIQUE – ÉTENDRE LA PRÉVISION

ANNEXE

AVANT-PROPOS

Cette boîte à outils est conçue pour les responsables des bibliothèques de recherche qui souhaitent intégrer les scénarios d'IA ARL/CNI 2035 dans des activités de planification en cours, telles que les plans d'exploitation annuels, les revues stratégiques ou les discussions interinstitutionnelles.

Organisée en cinq modules flexibles, la boîte à outils propose des activités structurées pour aider les équipes de direction, le personnel et, occasionnellement, les parties prenantes externes :

- Explorer les possibilités futures
- Tester les stratégies actuelles
- Identifier les occasions et les vulnérabilités
- Préparer le changement à long terme

Chaque module comprend des conseils à la facilitation, des points de réflexion et des activités pour soutenir une utilisation flexible, que vous conceviez une retraite d'une demi-journée ou un processus stratégique plus long.

Cette boîte à outils n'est pas un manuel linéaire; c'est une ressource modulaire. Utilisez l'ensemble complet lors d'une retraite structurée, ou choisissez des activités individuelles adaptées au moment où vous vous êtes dans la planification.

Module 1 : Penser à l'avenir

Développe la préparation mentale par la réflexion personnelle, le questionnement stratégique et les premières conversations sur l'IA.

Module 2 : Émergence d'occasions et préoccupations

Introduit des concepts fondamentaux comme les conducteurs, les signaux et le scan environnemental. Aide les équipes à mettre en lumière les tendances clés, incertitudes et tensions dans le contexte extérieur.

Module 3 : Développement et évaluation des options basés sur des scénarios

Utilise les scénarios ARL/CNI pour explorer comment les bibliothèques pourraient fonctionner dans quatre futurs distincts. Comprend des exercices immersifs, des analyses SWOT/TOWS et une planification d'action basée sur des scénarios.

Module 4 : Exploration des options stratégiques

Aide les équipes à évaluer et à prioriser les stratégies en fonction de l'impact, de la faisabilité et de l'alignement avec les futurs possibles. Comprend des outils pour cartographier les opportunités d'IA et identifier les priorités à court terme.

Module 5 : De l'atelier à la pratique

Propose un ensemble de pratiques de leadership continues pour étendre la prévision au-delà de l'atelier — à travers des habitudes de scan, des systèmes d'alerte précoce et des routines de construction de la culture.

FUTURESCAPE : UNE BOÎTE À OUTILS POUR LES BIBLIOTHÈQUES NAVIGUANT DANS L'AVENIR DE L'IA

À une époque marquée par des changements technologiques, sociétaux et géopolitiques accélérés, les décisions d'aujourd'hui façonnent les réalités de demain de manière de plus en plus imprévisible. Pour les responsables de la recherche et des bibliothèques universitaires, cela signifie faire face à l'incertitude non pas comme un obstacle à court terme, mais comme une caractéristique permanente du paysage stratégique.

La prévision, soit la capacité d'anticiper le changement, de considérer plusieurs futurs possibles et d'agir avec agilité, est une compétence de leadership essentielle. Elle élargit notre réflexion au-delà des pressions immédiates et des prévisions uniques, encourageant une planification plus imaginative, inclusive et adaptative. La pensée future, ce n'est pas de prédire ce qui va se passer. Au contraire, elle nous prépare à prendre des décisions plus résilientes et intentionnelles en posant la question suivante :

« Qu'est-ce qui pourrait arriver? Que devrait-il se passer? Et que ferons-nous maintenant pour façonner un avenir meilleur? »

Cette boîte à outils est conçue pour aider les responsables de bibliothèques souhaitant utiliser le rapport Scénarios ARL/CNI : Influences Futures de l'IA à orienter la réflexion et la planification pour l'avenir de leurs organisations.

Elle propose un bref aperçu de la planification de scénarios et des études futures et propose une série d'activités pour aider à évaluer la préparation d'une bibliothèque à construire vers un avenir incertain.

Les exercices pratiques incluent l'identification d'initiatives stratégiques qui serviront une bibliothèque à travers les quatre scénarios, et l'examen des risques, bénéfiques et impacts des décisions. Ces exercices sont accompagnés de guides pour les gestionnaires et les personnes qui animent les séances.

UTILISATION DE LA BOÎTE À OUTILS

Cette boîte à outils est conçue pour soutenir les gestionnaires des bibliothèques de recherche et des établissements universitaires dans leur engagement dans des changements à long terme, en particulier l'influence croissante de l'IA. Elle peut être utilisée en totalité ou en partie, comme atelier structuré ou comme ressource flexible de planification. Voici comment vous pourriez l'utiliser :

En tant que guide d'atelier

Utilisez la boîte à outils pour animer un atelier structuré, allant d'une demi-journée à une retraite stratégique complète. Chaque section comprend des activités claires, des notes d'animation et des fiches d'exercices.

Comme point de départ stratégique pour la conversation

Utilisez des exercices individuels (p. ex., l'analyse de l'environnement, la planification d'actions de scénarios, la cartographie d'impact) pour guider les discussions de planification avec votre équipe de direction ou votre conseil d'administration.

Comme outil de renforcement des capacités

Utilisez le cadre et les activités pour développer la lecture de la prospective parmi le personnel, les collaborations ou les partenaires du campus, notamment en ce qui concerne le risque stratégique, la résilience et l'innovation.

Comme complément de la planification stratégique

Utilisez les scénarios et les outils de planification d'action pour tester, prioriser ou renforcer les stratégies existantes. Cela peut soutenir la planification, la budgétisation, la conception d'espaces, le recrutement ou l'engagement externe.

EXEMPLES D'AGENDAS POUR DIFFÉRENTS CONTEXTES DE LEADERSHIP

Cette boîte à outils est modulaire par conception. Que vous ayez quatre heures ou deux jours, vous pouvez concevoir un atelier qui correspond à votre moment stratégique. Les guides ci-dessous proposent des exemples de plans pour trois formats :

Séance de 4 heures : Prévision rapide et priorisation

Retraite de 8 heures : Exploration de scénarios et planification stratégique

Atelier prolongé de 12 heures (1,5 jour) : Prévision et alignement institutionnel à l'échelle complète

Chaque plan s'inspire des éléments clés de la boîte à outils et peut être adapté à vos objectifs. Bien sûr, vous pouvez créer votre propre combinaison d'exercices et d'activités!

SPRINT DES FUTURS STRATÉGIQUES

Section	Activité	Durée
1.1	Accueil et attitudes futures	20 minutes
2.2	Scan environnemental	30 minutes
2.3	Trois questions	30 minutes
3.1	Immersion dans le scénario	55 minutes
3.4	Planification d'action par scénario	60 minutes
4.3	Cartographie impact vs difficulté	45 minutes

DURÉE : 4 heures

OBJECTIF : Analyse rapide, tests de scénarios et focalisation sur l'action à court terme

IDÉAL POUR : Équipes exécutives, groupes de planification, sessions à durée limitée

RETRAITE DE PRÉVISION ET DE STRATÉGIE D'UNE JOURNÉE ENTIÈRE

Section	Activité	Durée
1.3	Bienvenue et expériences personnelles sur l'IA	30 minutes
2.1	Moteurs et signaux	30 minutes
2.2-2.3	Analyse environnementale et trois questions	45 minutes
3.1	Immersion dans le scénario : une journée dans la vie	45 minutes
3.2	Sept questions stratégiques	45 minutes
3.3	SWOT/TOWS	60 minutes
3.4	Planification d'action par scénario	60 minutes
4.1	Cartographie de portefeuille	45 minutes
4.4	Priorisation pour l'action	45 minutes
	Conclusion, réflexion et prochaines étapes	45 minutes
4.5	Exercice optionnel des jokers	30 minutes

DURÉE : 7-8 heures

OBJECTIF : Explorer plusieurs scénarios, évaluer des stratégies et définir 3 à 5 priorités institutionnelles

IDÉAL POUR : Retraites de direction, groupes de stratégie interfonctionnels

ATELIER PROLONGÉ – PRÉVISION COMPLÈTE

Jour 1 (6–7 heures)

Section	Activité	Durée
1.1	Accueil et attitudes futures	20 minutes
1.2	Deux questions directrices	20 minutes
1.3	Expériences personnelles de l'IA	20 minutes
1.4	Mise à jour des scénarios d'aujourd'hui	20 minutes
2.1	Moteurs et signaux	45 minutes
2.2-2.3	Analyse environnementale et trois questions	45 minutes
2.4	Comprendre les tendances et les signaux	45 minutes
3.1	Immersion dans le scénario : une journée dans la vie	45 minutes
3.2	Sept questions stratégiques	45 minutes
3.3	SWOT/TOWS	60 minutes
	Club de lecture Futures / Présentation éclair IA	Soirée

HEURE : 12 heures

OBJECTIF : Une grande prévision stratégique, un alignement institutionnel et une intégration post-atelier

IDÉAL POUR : Retraites interdépartementales, séances de plusieurs jours

ATELIER PROLONGÉ – PRÉVISION COMPLÈTE

Jour 2 (5–6 heures)

Section	Activité	Durée
3.4	Planification d'action par scénario	60 minutes
4.1	Cartographie de portefeuille	45 minutes
4.2	Cartographie des occasions de l'IA	60 minutes
4.3	Cartographie impact vs difficulté	45 minutes
4.4	Priorisation pour l'action	45 minutes
4.5	Analyse environnementale et trois questions	45 minutes
5	Étendre la prévision – Envisager l'avenir	30 minutes
	Réflexions finales + planification de l'intégration	30 minutes

HEURE : 12 heures

OBJECTIF : Une grande prévision stratégique, un alignement institutionnel et une intégration post-atelier

IDÉAL POUR : Retraites interdépartementales, séances de plusieurs jours

INTRODUCTION – SCÉNARIOS ARL/CNI

PLANIFICATION DE SCÉNARIOS ET PRÉPARATION AU CHANGEMENT

Le leadership aujourd'hui exige plus que de répondre au changement : il exige de l'anticiper, de le façonner, et parfois de se préparer à des futurs que nous ne pouvons pas prévoir totalement. À une époque marquée par un développement technologique accéléré, des modèles de recherche et d'apprentissage en évolution, une incertitude géopolitique et une transformation démographique, les outils traditionnels de planification échouent souvent. Les prévisions semblent dépassées avant même d'être publiées. Les plans stratégiques peuvent devenir rigides face à des perturbations rapides.

C'est pourquoi la planification des scénarios est importante.

Les scénarios offrent aux gestionnaires un moyen puissant de penser au-delà du court terme. Ils aident les établissements à imaginer plusieurs futurs plausibles, façonnés par différentes combinaisons de tendances, de perturbations et de choix.

Les scénarios ne prédisent pas ce qui va se passer; ils éclairent ce qui pourrait arriver. Et cela ouvre la porte à des stratégies plus intelligentes et adaptatives.

Cette boîte à outils présente quatre scénarios 2035 axés sur le rôle évolutif de l'intelligence artificielle dans l'écosystème de la recherche et de la connaissance. Chaque scénario décrit un futur dans lequel l'IA a remodelé l'enseignement supérieur, la communication scientifique, les structures de la main-d'œuvre et la relation du public au savoir de manière distincte.

TRAVAILLER AVEC DES SCÉNARIOS

Les scénarios sont l'un des outils les plus puissants dans la boîte à outils des futuristes. Ce ne sont pas des prédictions ni des paris sur ce qui arrivera. Ce sont plutôt des histoires structurées qui décrivent une gamme d'avenirs plausibles, basés sur des incertitudes clés et des tendances émergentes.

En explorant ces futurs divergents, les dirigeants peuvent :

- Remettre en question des hypothèses qui ne tiennent peut-être plus dans un monde en mutation.
- Tester les stratégies contre plusieurs conditions, en identifiant des réponses robustes et flexibles.
- Découvrir des occasions et des risques cachés par la pensée conventionnelle.
- Construire un langage et une compréhension partagés entre diverses équipes de direction.
- Encourager une prise de décision proactive et éthique, surtout lorsque des technologies comme l'IA redéfinissent les fondements de la recherche, de l'enseignement et de la production de connaissances.
- Les scénarios nous aident à étirer notre pensée sans sombrer dans la fantaisie. Ils nous maintiennent ancrés dans des conducteurs réels tout en ouvrant la place à la créativité, la prudence et l'innovation.

TRAVAILLER AVEC DES SCÉNARIOS

Vous utiliserez des scénarios non pas comme des réponses, mais comme terrains d'essai :

- Et si cet avenir se réalisait, sommes-nous prêts?
- Quelles stratégies prospéreraient ici? Qu'est-ce qui échouerait?
- Quels investissements devrions-nous faire maintenant pour nous préparer à plus d'un avenir

possible? Cette approche permet aux gestionnaires de :

- Tester les stratégies existantes face à des futurs divers
- Identifier les mouvements « sans regret » qui sont précieux dans tous les scénarios
- Détecter les stratégies contingentes ou à haut risque qui nécessitent une surveillance ou une prudence
- Remettre en question les hypothèses et encourager la pensée à long terme
- Créer un espace pour l'innovation fondée sur les besoins et signaux émergents

Cette boîte à outils propose un parcours structuré pour guider ce travail. Qu'il s'agisse d'une retraite de planification stratégique, d'une séance de développement du leadership ou d'un processus de priorisation de programme, les outils et exercices inclus ici sont conçus pour susciter des éclairages, susciter la réflexion et soutenir l'action.

TRAVAILLER AVEC DES SCÉNARIOS

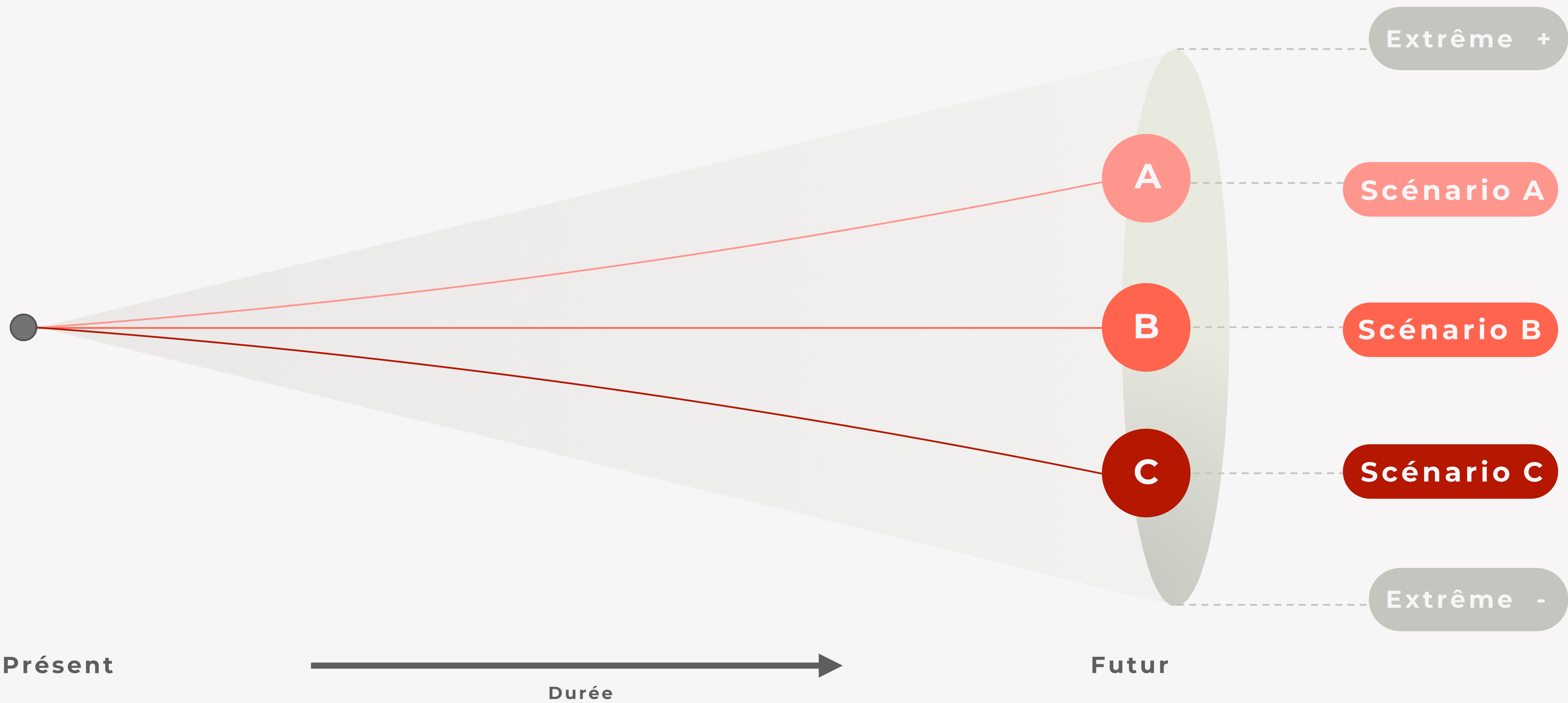
Le cône de scénario est une représentation visuelle de la façon dont l'avenir se déroule; non pas comme un chemin unique et inévitable, mais comme un champ de possibilités qui s'élargit. À mesure que nous avançons dans le temps, l'incertitude à laquelle nous sommes confrontés augmente naturellement. Le cône illustre cela en illustrant une gamme de futurs potentiels allant du probable au plausible, en passant par le préférable (ou l'indésirable), nous rappelant que plus nous regardons vers l'avenir, plus l'avenir devient ouvert.

À l'extrémité étroite du cône se trouve le moment présent. Ici, nos stratégies sont généralement basées sur les tendances, les prévisions et les priorités actuelles. Mais avec le temps, se fier à une seule prévision devient plus risqué. Le changement s'accélère, les interactions entre systèmes deviennent plus complexes, et les événements cygne noir (comme les pandémies ou les avancées de l'IA) peuvent rapidement changer de trajectoire.

Le cône nous encourage à :

- Reconnaître plusieurs futurs plausibles plutôt que de s'appuyer sur un seul résultat « le plus probable ».
- Élargir notre pensée au-delà de l'extrapolation et vers l'exploration.
- Reconnaître l'incertitude non pas comme une faiblesse dans la planification, mais comme un espace pour l'analyse stratégique et la résilience.

LE CÔNE DE SCÉNARIO

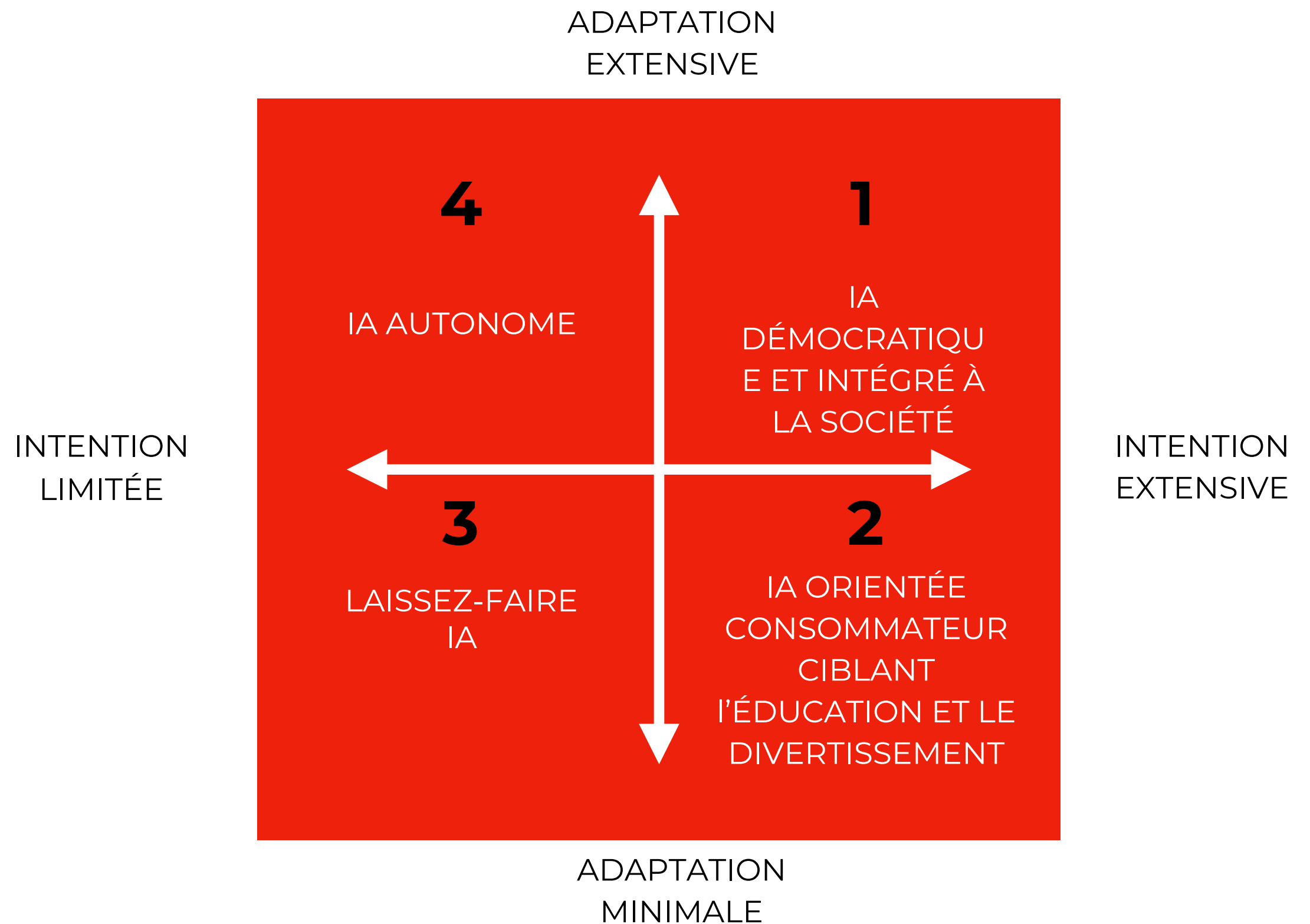


Adapté de Hancock et Bezold, 1994

SCÉNARIOS ARL/CNI : FUTURS INFLUENCÉS PAR L'IA

Cet ensemble de scénarios a été développé par le groupe de travail conjoint ARL/CNI sur la planification de scénarios pour l'IA. ML Futures et sorti en juin 2024. La planification de scénarios a été utilisée pour imaginer un avenir influencé par l'intelligence artificielle (IA) et pour explorer l'étendue des incertitudes associées à l'IA dans l'écosystème de la recherche et de la connaissance. Ces scénarios ont été développés d'un point de vue nord-américain grâce à un engagement profond avec le CNI et les membres de l'ARL.

Chaque scénario est développé à partir de deux incertitudes critiques auxquelles l'environnement est confronté au cours des dix prochaines années. Le premier, **Intentionnalité sociétale du processus et du design de l'IA**, examine si le processus et la conception anticiperont les besoins et aspirations sociétaux ou s'ils seront limités? Le second, **Adaptation sociétale de l'IA**, explore dans quelle mesure la société adoptera, s'adaptera et y répondra.



SCÉNARIOS ARL/CNI : FUTURS INFLUENCÉS PAR L'IA

En plaçant ces incertitudes sur deux axes, nous générons quatre quadrants : chacun représentant un monde futur distinct en l'an 2035. Ces scénarios explorent différentes trajectoires du rôle de l'IA dans les universités de recherche et leurs bibliothèques, en considérant les implications pour les services, les infrastructures, les partenariats et la mission académique plus large. Ce ne sont pas des prédictions, mais des possibilités soigneusement construites qui nous aident à poser de meilleures questions, anticiper les défis et identifier des stratégies robustes dans un avenir incertain.

Il est important de noter que les quatre scénarios sont :

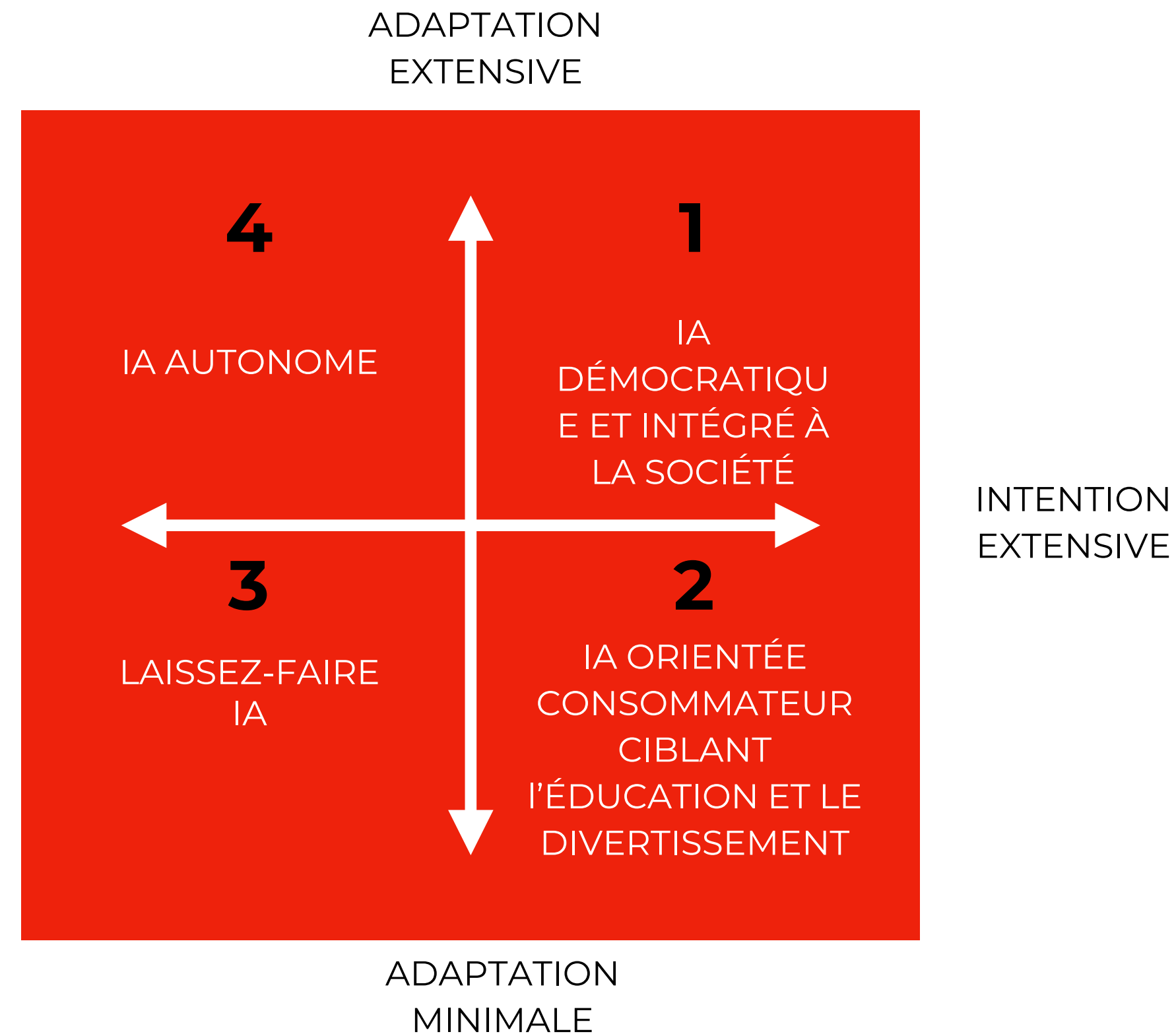
Plausibles : enracinés dans les signaux émergents et les trajectoires actuelles.

Divergents : mettent en lumière des différences significatives de valeurs, de comportements et de résultats.

Pertinents : conçus pour faire émerger des idées et des actions pour les gestionnaires d'aujourd'hui.

Cette boîte à outils vous invite à vous engager dans ces scénarios non pas comme des hypothèses lointaines, mais comme des miroirs stratégiques, soit des outils de réflexion, de test de résistance et de tracer une voie à travers l'incertitude.

INTENTION
LIMITÉE



EXPLOREZ LES SCÉNARIOS – INFORMATION DANS LE RAPPORT

Chacun des quatre scénarios est présenté sous forme narrative, expliquant le monde en 2035. Ils occupent des points différents dans l'espace plausible du cône. L'impact de l'IA sur la recherche et les chercheurs ainsi que la réponse des bibliothèques sont présentés de manière structurée. Les points positifs et négatifs du scénario sont clairement exprimés.

En suivi de la narration du scénario, quelques éléments clés sont présentés :

Facteurs et tendances actuels signalant le potentiel de ce scénario - Les preuves recueillies au cours des premiers mois de 2024 laissaient entrevoir ce scénario se dérouler. Plus d'informations sont disponibles dans les rapports *Strategic Context* and *Provocateur Interview* disponibles sur le site web.

Quelques questions stratégiques à considérer pour les communautés ARL et CNI - comment les bibliothèques et l'écosystème plus large de la recherche et du savoir pourraient-ils réagir? Ce sont des questions utiles pour les exercices de planification internes.

L'expérience d'Alex dans ce scénario... décrit l'environnement de travail du Dr Alex Rutherford, directeur de la *Horizon Innovations Foundation* (HIF). Un portrait de la vie et de l'œuvre d'Alex est présenté aux côtés de chacun des quatre scénarios.

Une table des états de fin est présentée en annexe, montrant comment différents environnements (comme l'apprentissage, la recherche et le rôle des bibliothèques) peuvent apparaître dans chacun des quatre mondes de scénarios. L'information contenue dans ce tableau peut être utile pour envisager des orientations stratégiques.

SCÉNARIOS ARL/CNI : FUTURS INFLUENCÉS PAR L'IA

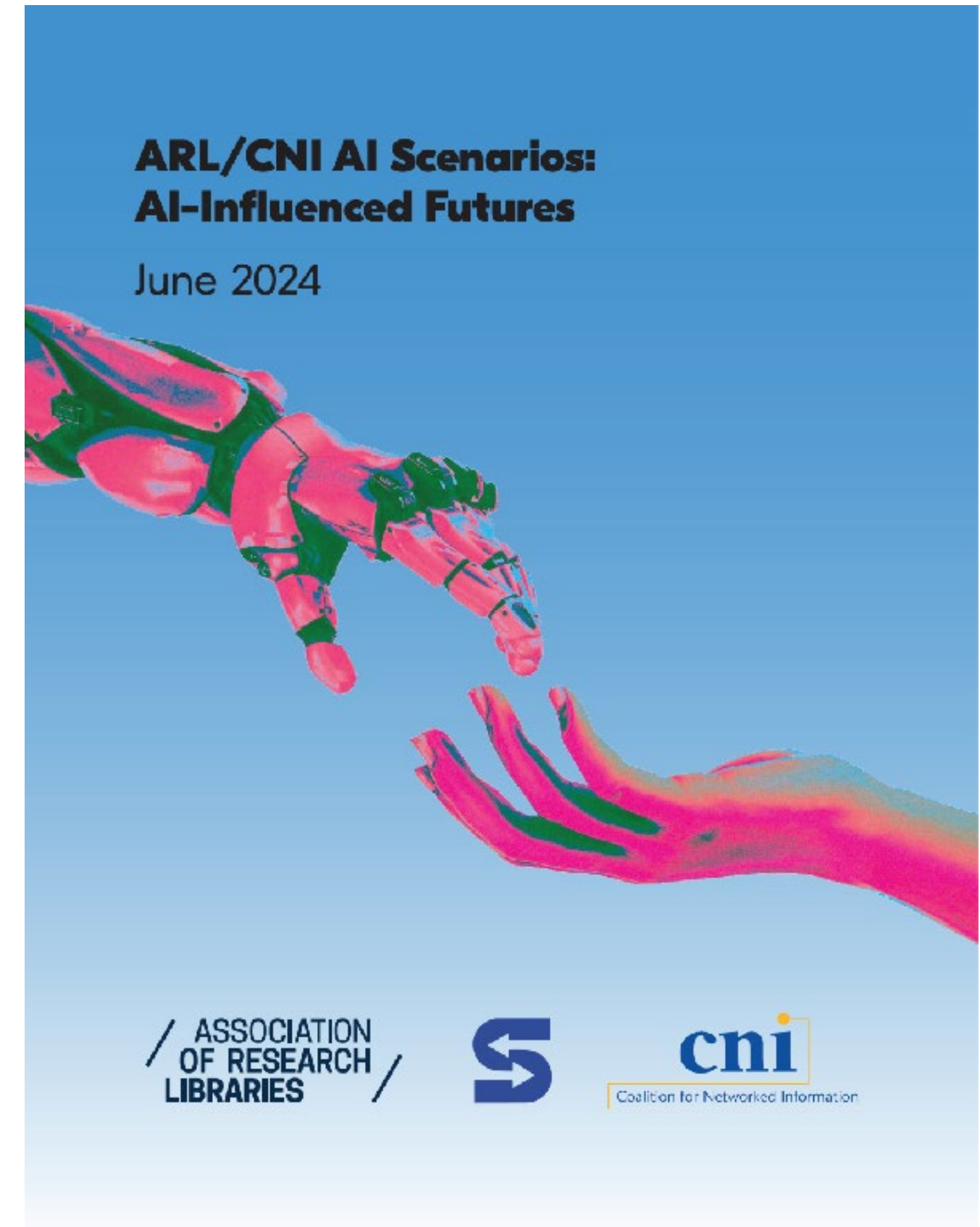
Plusieurs documents sont disponibles sur le site web des scénarios ARL/CNI qui constituent un atout essentiel pour les bibliothèques de recherche et les organisations souhaitant planifier stratégiquement le pouvoir transformateur de l'intelligence artificielle.

The Final Scenario Set : Ce dernier ensemble de scénarios explore des futurs potentiels où l'IA joue un rôle central, fournissant des éclairages essentiels sur les défis et opportunités évolutifs pour l'environnement de recherche.

The Strategic Context Report : Ce rapport résume les retours de la communauté recueillis à travers des groupes de discussion et des entrevues sur un avenir influencé par l'IA pour l'environnement de recherche, qui se sont tenues durant l'hiver 2023–24 et le printemps 2024.

The Provocateur Interview Report : Avec des dialogues avant-gardistes avec des leaders du secteur, ces entrevues remettent en question la sagesse conventionnelle et stimulent la réflexion excessive concernant un avenir influencé par l'IA.

<https://www.arl.org/resources/the-arl-cni-2035-scenarios-ai-influenced-futures-in-the-research-environment/>





IA DÉMOCRATISÉE ET SOCIALEMENT INTÉGRÉE

Une intégration sans précédent des capacités humaines et de calcul

D'ici 2035, la société a adopté une approche collaborative et anticipée de la conception et du déploiement de l'IA, aboutissant à une intégration large et responsable de l'IA dans la vie quotidienne. Les avancées en réalité augmentée et interfaces homme-machine permettent des partenariats fluides entre les personnes et les machines, renforçant la recherche, la créativité et la prise de décision. Les secteurs public et privé, y compris les gouvernements, le milieu universitaire et la société civile, ont établi des normes communes concernant la transparence, la vie privée et l'accès libre, soutenant le développement de l'IA aligné sur les valeurs sociétales. La confiance du public dans l'IA est renforcée par une large littératie numérique et des politiques participatives, bien que des tensions persistent autour du rythme et de l'application des lois.

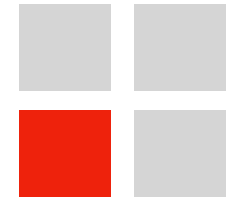
La recherche devient plus interdisciplinaire et ouverte, avec des innovations rapidement transformées en marchandise pour le bien public. Les bibliothèques servent de pôles dynamiques reliant chercheurs et apprenants aux données, aux outils et aux connaissances en évolution. Alors que les humains améliorés par l'IA transforment de nombreux secteurs, ceux qui occupent des rôles non affectés restent stables. L'investissement dans la mise en formation garantit une adaptation large. Les progrès prudents se poursuivent sur les interfaces cerveau-ordinateur, au milieu de profondes préoccupations éthiques. Malgré des imperfections et des désaccords mondiaux, ce scénario reflète un monde où la gouvernance inclusive et l'innovation collaborative libèrent le potentiel de l'IA à relever les plus grands défis de l'humanité.

IA ORIENTÉE CONSOMMATEUR AXÉE SUR L'ÉDUCATION ET LE DIVERTISSEMENT

Impact systématique de l'IA sur l'écosystème recherche-connaissance relativement faible

Dans ce scénario de 2035, le plus grand impact de l'IA se situe sur les marchés grand public, en particulier le divertissement, les réseaux sociaux et l'éducation informelle, plutôt que dans la recherche ou les travaux académiques. Le scepticisme public et la faible littératie numérique ralentissent l'adoption de l'IA dans des domaines plus importants, tandis que les entreprises technologiques privilégient des applications rentables et à faible risque. Les outils alimentés par l'IA offrent des expériences immersives et des environnements virtuels hyper-personnalisés, remodelant la manière dont les gens interagissent, apprennent et passent leur temps. Des innovations comme LAZARUS offrent des reconstitutions vivantes d'ancêtres ou de personnages historiques pour le divertissement et l'infoducation. L'activité de recherche est de plus en plus consolidée dans des alliances d'élite université-tech ou des laboratoires privés disposant d'infrastructures d'IA coûteuses, marginalisant les petits acteurs.

La population plus large a accès à des plateformes d'apprentissage abordables et pilotées par l'IA qui contournent les modèles éducatifs traditionnels. Pendant ce temps, une élite identifiée comme technologique reçoit une formation avancée et conserve l'accès à des institutions de premier plan. Les bibliothèques desservant ces institutions d'élite proposent des outils sophistiqués améliorés par l'IA, tandis que les établissements publics et les collèges communautaires peinent à trouver leur pertinence et leur financement. La surveillance gouvernementale reste minimale, se remettant à l'expertise de l'industrie. Malgré l'augmentation des inégalités, les entreprises technologiques collaborent avec des partenaires sélectionnés pour répondre aux préoccupations climatiques et sécuritaires. Le résultat est un paysage d'IA commercialement dynamique mais distribué de manière inégale, défini davantage par la consommation que par la découverte.

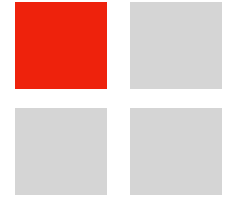


LAISSEZ-FAIRE IA

Un monde d'occasions manquées, de mauvaises décisions et d'inutilité

Dans ce scénario, le monde en 2035 est façonné par un échec réglementaire, une méfiance généralisée et des occasions manquées. L'adoption de l'IA a été rapide mais imprudente, motivée davantage par le battage médiatique que par une supervision réfléchie. Ni les gouvernements ni la société n'ont efficacement traité les méfaits des technologies antérieures, laissant les systèmes d'IA entachés de biais, de dysfonctionnements et de violations de la vie privée. L'IA est intégrée dans plusieurs secteurs, mais les humains gèrent ces outils de manière irresponsable, et la prise de décision manque souvent d'un examen critique. L'innovation profite aux riches et aux bien connectés, tandis que les populations vulnérables subissent les conséquences de systèmes mal conçus.

L'indignation face à des échecs flagrants déclenche parfois des lois désordonnées, ce qui entraîne une courtepoinTE chaotique de contrôles. La désinformation se propage, les menaces à la sécurité nationale grandissent, et la confiance envers le gouvernement et les entreprises technologiques s'effondre. La recherche se poursuit de manière fragmentée : les institutions d'élite développent des modèles propriétaires, tandis que les plus petites peinent à disposer d'outils ouverts limités. Le financement est rare et irrégulier. Les bibliothèques de recherche font face à des contraintes budgétaires, à une autonomie réduite et à un virage vers le soutien à l'intégrité des programmes de base. En somme, c'est un monde désordonné et inéquitable, riche en technologie mais pauvre en prévoyance, gouvernance et objectif partagé.



IA AUTONOME

L'IA est un partenaire et collaborateur de plus en plus indépendant dans la recherche et l'apprentissage

D'ici 2035, l'IA est devenue un collaborateur de plus en plus autonome et indispensable dans la recherche, l'apprentissage et la vie quotidienne. Bien que l'intelligence artificielle générale (IAg) ne soit pas encore pleinement réalisée, les systèmes d'IA font preuve d'une indépendance croissante, générant de nouvelles connaissances, produits et services valorisés aussi bien par les humains que par les machines. L'accès libre aux données et aux connaissances s'élargit sous la gestion de l'IA, mais l'accès pour les humains reste inégal. La société n'a pas encore trouvé de consensus sur l'autonomie ou les droits de l'IA, et beaucoup ignorent encore l'influence omniprésente de l'IA. La littératie numérique est mise en avant dans l'éducation précoce, préparant les citoyens à naviguer dans des environnements améliorés par l'IA.

En recherche, les copilotes d'IA évoluent en collaborateurs et, dans certains cas, en leaders. Les rôles en recherche humaine déclinent en raison des pressions des coûts et de la restructuration des effectifs, tandis que les équipes améliorées par l'IA génèrent d'énormes gains de productivité dans certaines disciplines.

La communication scientifique se fragmente en modes pour les publics humains, IA et hybrides. Les bibliothèques et infrastructures de recherche sont profondément intégrées aux plateformes d'IA, les fonctions traditionnelles étant déconstruites et absorbées. C'est un monde marqué par des progrès remarquables et une incertitude profonde, où les humains doivent continuellement redéfinir leurs rôles, leurs valeurs et leurs aspirations aux côtés de collaborateurs IA de plus en plus compétents.

1 PENSER À L'AVENIR ET À LA FAÇON DONT IL PEUT VOUS AIDER

**Curiosité et préparation
stratégique**

TABLE DES MATIÈRES – SECTION 1

1	PENSER À L'AVENIR ET À LA FAÇON DONT IL PEUT VOUS AIDER Curiosité et préparation stratégique
1.1	VÉRIFIER LES ATTITUDES ENVERS L'AVENIR Faire ressortir des croyances et des biais concernant le changement
1.2	DEUX QUESTIONS DIRECTRICES Clarifier ce qui compte le plus
1.3	EXPÉRIENCES PERSONNELLES AVEC L'IA Relier la pensée stratégique à l'expérience vécue
1.4	QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DEPUIS LA PUBLICATION DES SCÉNARIOS? Situer la boîte à outils dans le contexte actuel

1. PENSER À L'AVENIR – LEADERS

L'avenir n'est pas une destination fixe; c'est un paysage de possibilités façonné par les choix d'aujourd'hui. En période de changement accéléré, d'incertitude et de complexité, les organisations les plus résilientes et efficaces sont celles qui s'engagent activement dans l'avenir plutôt que d'attendre passivement qu'il se dévoile.

La pensée future, ce n'est pas de prédire ce qui va se passer. Il s'agit d'explorer ce qui pourrait arriver et de se préparer à diriger avec intention, créativité et courage dans un monde de réalités changeantes. Pour les bibliothèques de recherche et les universités qu'elles desservent, les enjeux sont particulièrement élevés. Des technologies comme l'IA transforment la production de connaissances, l'infrastructure de recherche, la pédagogie et la confiance du public dans l'expertise. Les changements démographiques, économiques et géopolitiques ajoutent encore plus de complexité.

Travailler avec l'avenir aide les dirigeants à :

- Remettre en question les hypothèses qui ne servent plus leur mission.
- Mettre de l'avant les risques et occasions qui émergent avant de devenir une urgence.
- Concevoir des stratégies adaptatives qui restent pertinentes en regards de plusieurs futurs.
- Renforcer la vision institutionnelle et l'agilité culturelle.
- Diriger avec un but dans un monde où la pensée à long terme se fait rare.

En résumé : le travail sur les futures n'est pas un luxe. C'est un impératif de leadership.

1. PENSER À L'AVENIR – FACILITATEURS

Les activités de la Section 1 sont conçues pour être brèves, peu technologiques et engageantes. Ils ne nécessitent pas de matériaux complexes ni d'expertise approfondie en contenu, mais ils jouent un rôle stratégique important.

Cette phase d'ouverture de l'atelier porte sur :

- Aider le groupe à se rassembler
- Construire le confort face à l'incertitude et à la diversité des perspectives
- Créer un engagement émotionnel et intellectuel précoce
- Questions relevant du leadership qui font surface
- Commencer à s'orienter vers le monde de l'IA, pas seulement sur le plan technologique, mais aussi social, éthique et personnel

Encouragez l'honnêteté, la curiosité et la réflexion. Il n'y a pas de bonnes réponses dans cette section, juste une invitation à se présenter en tant que leaders prêts à explorer, apprendre et réfléchir sur le long terme.

1.1 VÉRIFIER LES ATTITUDES ENVERS L'AVENIR

Les croyances et les biais concernant le changement

Avant d'engager des scénarios ou des stratégies, il est utile d'explorer comment les participants perçoivent l'avenir, consciemment ou non. Les décisions de leadership sont souvent façonnées par des croyances personnelles, des suppositions et des expériences passées liées à l'incertitude, à la technologie ou au changement institutionnel.

Cette section invite les participants à réfléchir à leur position par défaut envers l'avenir : sont-ils pleins d'espoir? Prudent? Sceptique? Sous tension?

Comprendre ces mentalités aide à :

- Identifier les biais et hypothèses cachés en surface
- Reconnaître les réponses émotionnelles à la perturbation
- Créer de l'espace pour la curiosité et la dissidence constructive
- Construire une sécurité psychologique avant d'explorer l'incertitude

Cette activité ne vise pas à parvenir à un consensus. Il s'agit de reconnaître que notre perception de l'avenir influence notre façon de le penser et comment nous y conduisons les autres.

1.1 VÉRIFIER LES ATTITUDES ENVERS L'AVENIR – FACILITATEURS

Objectif :

- Aider les personnes à réfléchir à leurs croyances sous-jacentes et à leur posture émotionnelle face à l'avenir. Cela crée une prise de conscience, ouvre des perspectives diverses et prépare le groupe à l'exploration de l'avenir avec empathie et humilité.
- Révéler la diversité des pensées dans la salle et établir une base pour la réflexion de groupe. Si le groupe semble globalement pessimiste ou opposé, il faudra aborder cela directement avant d'aller de l'avant.

Format du groupe :

Partie 1 (optionnel)

Les personnes répondent à certains prompts puis partagent leurs réflexions avec de petits groupes

Partie 2

Les personnes prennent en compte certains sujets et indiquent leur position dans un exercice de groupe complet

DURÉE : 15-25
minutes

CAS : Orienter le
groupe vers les
possibilités
futures

RÉSULTAT : Un
sentiment partagé
des attitudes et des
présupposés du
groupe sur l'avenir

1.1 VÉRIFIER LES ATTITUDES ENVERS L'AVENIR – FACILITATEURS

1. Introduire l'activité (3–5 min)

Avant de parler des possibilités futures, prenons un moment pour réfléchir à la façon dont chacun de nous se rapporte à l'idée du futur. Certains d'entre nous sont dynamisés par le changement. D'autres se montrent méfiants ou sceptiques. Et tout cela est valide. Nos instincts de leadership, nos priorités, et même notre résistance au changement sont souvent enracinés dans notre vision de l'avenir.

2. Réflexion individuelle – Optionnelle (5–10 min)

Proposez 2 à 3 des sujets suivants et invitez à tenir un journal ou à réfléchir en silence :

- Quand on pense à l'avenir, qu'est-ce qui vous vient en premier à l'esprit?
- Qu'est-ce qui vous enthousiasme dans les dix prochaines années dans les bibliothèques, l'enseignement supérieur ou la recherche?
- Qu'est-ce qui vous inquiète ou vous frustre pour l'avenir?
- Quelle expression décrit le mieux votre attitude :
- Plein d'espoir, sceptique, urgence, détaché, pouvoir, dépassé?
- Quelle est une expérience passée qui a façonné votre façon de penser l'avenir?

3. Partage de groupes (5–10 min)

Demandez aux gens de se tourner vers un ou une partenaire ou de former de petits groupes (3 à 4 personnes) pour partager une réflexion ou un mot-clé.

Encouragez à écouter, pas à débattre.

1.1 VÉRIFIER LES ATTITUDES ENVERS L'AVENIR – FACILITATEURS

4. Attitudes sur un continuum

Identifiez 2 à 3 déclarations provocantes et pertinentes ou dilemmes tournés vers l'avenir liés à l'IA et aux bibliothèques.

Demandez aux gens de se placer en ligne, se plaçant sur un continuum selon leur sentiment, p. ex., « L'IA créera des emplois / l'IA détruira des emplois »

Utilisez cela au début et à la fin de votre atelier pour saisir l'évolution des vues.

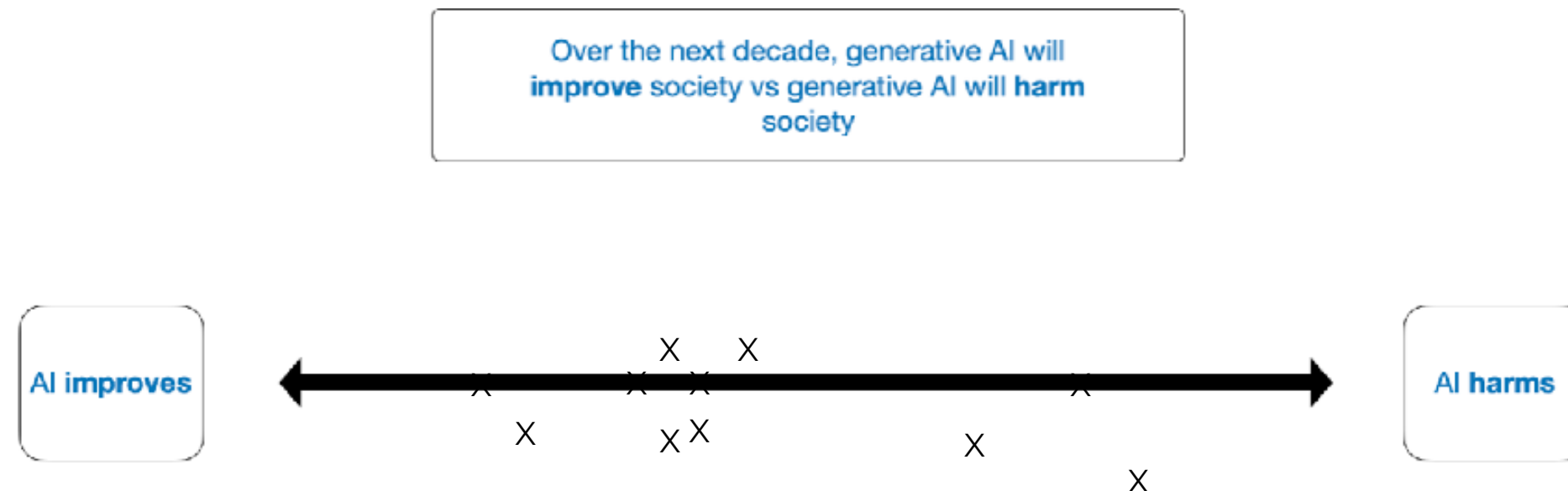
Si le groupe comprend des personnes qui ne se connaissent pas, vous pouvez utiliser cela comme un exercice brise-glace, en demandant à chacun de se présenter et d'expliquer pourquoi il a choisi cet endroit précis.

Rétro : Demandez à une sélection de personnes : « Qu'est-ce qui a façonné votre position? » « Quelque chose t'a-t-il surpris? » « Qu'est-ce qui pourrait changer ton avis? »

1.1 VÉRIFIER LES ATTITUDES ENVERS L'AVENIR – FACILITATEURS

Conseils et idées d'animation

Vous pourriez imprimer et exposer une affiche et demander aux participants de marquer leur position sur la ligne (voir illustration ci-dessous). Cela fournira un compte rendu utile pour comparer le début et la fin de l'atelier. Cela pourrait être reproduit en ligne via une plateforme comme Miro.



Exemples de prompts :

← Fortement en désaccord | Neutre | Tout à fait d'accord →

« L'IA créera plus d'emplois dans le milieu universitaire qu'elle n'en éliminera. »

« Les universités perdront leur monopole sur la recherche et l'apprentissage à l'ère de l'IA. »

« Nous pouvons et devons gouverner l'IA par un design intentionnel. »

1.2 DEUX QUESTIONS DIRECTRICES

Clarifier ce qui compte le plus

La prévision stratégique ne consiste pas seulement à imaginer l'avenir, elle sert à connecter cette imagination aux décisions d'aujourd'hui et aux responsabilités de demain.

Avant de plonger dans les scénarios, il est utile de mettre en lumière les pressions et incertitudes réelles auxquelles les personnes sont confrontées. Ces deux questions sont trompeusement simples mais étonnamment puissantes :

- Quelles questions aimeriez-vous pouvoir répondre en utilisant ces scénarios?
- Quelles décisions devez-vous prendre dans un avenir proche qui bénéficieraient d'une vision à long terme?

Ces questions ancrent l'atelier dans les priorités spécifiques et les responsabilités de votre contexte de leadership. Ils aident également à identifier où la prévision peut offrir la plus grande valeur, que ce soit pour élaborer une stratégie, soutenir le plaidoyer ou renforcer la sensibilisation au risque.

Utilisez ces questions comme réflexion personnelle, discussion de groupe ou contribution avant l'atelier. Ils créeront des fils conducteurs reliant l'exploration de prévision à l'action et à l'alignement.

1.2 DEUX QUESTIONS DIRECTRICES

Clarifier ce qui compte le plus

Avant de s'engager pleinement dans les scénarios, il est utile d'ancrer le travail dans les vrais défis, incertitudes et décisions que vous devez déjà affronter. La planification de scénarios n'est ni abstraite ni théorique. Son pouvoir réside dans le fait d'aider les dirigeants à poser de meilleures questions, à envisager de nouvelles options et à agir plus judicieusement dans un monde en mutation. En commençant, considérez ces deux questions :

1. Quelles questions aimeriez-vous pouvoir répondre?

Les scénarios ne sont pas prédictifs, ils ne vous donneront pas de réponses. Mais ils vous aideront à générer des éclairages sur les questions qui comptent le plus.

Pensez à :

- Qu'est-ce qui t'empêche de dormir la nuit?
- Quelles tendances ou changements semblent flous, accablants ou pleins de potentiel?
- Quelles hypothèses concernant la recherche, l'apprentissage ou la communauté doivent être réexaminées?

2. Quelles décisions vous attendent qui bénéficieraient à long terme?

Ces scénarios sont particulièrement précieux pour les décisions à impact durable — où les investissements, partenariats, personnel ou infrastructures peuvent être difficiles à modifier.

Pensez à :

- Révisions du plan stratégique
- Engagements budgétaires ou d'espace
- Extensions ou départs du service
- Recrutement, formation et développement de la main-d'œuvre

1.2 DEUX QUESTIONS DIRECTRICES – FACILITATEURS

Cette activité aide les personnes à relier l'exploration de scénarios à leurs propres responsabilités et défis. Cela affine la pertinence du travail sur l'avenir et met en lumière des enjeux clés déjà dans l'esprit du groupe.

Option 1 : Réflexion et soumission avant la séance

Idéal pour : Des ateliers où l'on souhaite adapter la discussion aux intérêts du groupe ou donner plus de temps aux participants pour réfléchir.

Instructions pour les facilitateurs :

1. Envoyez les deux questions de réflexion 5 à 10 jours à l'avance.
2. Demandez aux gens de soumettre de brèves réponses écrites (~100 mots chacun).
3. Compilez et thématisez les réponses (par exemple, préoccupations récurrentes, priorités stratégiques).
4. Utilisez ces réflexions lors de l'atelier :
 - Pour ouvrir la discussion
 - Façonner les sujets des groupes de groupe
 - Comme échauffement pour l'immersion dans les scénarios

DURÉE : 20-30 minutes

CAS : Permettre au groupe de relier les futurs à leurs responsabilités actuelles et émergentes

RÉSULTAT : Un programme commun pour le travail du groupe

1.2 DEUX QUESTIONS DIRECTRICES – FACILITATEURS

Option 2 : Exercice d'atelier en direct

Idéal pour : Engagement actif, sur le moment, au début d'une session de scénario.

Durée : 20–30 minutes

Matériels : Stylos, post-its ou fiches d'exercices, grands flip-charts ou tableaux numériques

Instructions :

1. Présenter les deux questions directrices (verbalement ou à l'écran) :
2. Quelles questions aimeriez-vous pouvoir répondre en utilisant ces scénarios?
3. Quelles décisions vous attendent-ils qui bénéficieraient à long terme?
4. Demander aux personnes de réfléchir individuellement pendant 5 à 7 minutes et de noter leurs réponses.
5. Former de petits groupes (3 à 5 personnes) pour partager et discuter pendant 10 à 15 minutes.
6. Faire en sorte que chaque groupe publie ou fasse rapport sur 1 à 2 questions clés et 1 à 2 décisions clés.

Prompts de facilitateur pour la rétro :

- Quels thèmes émergent?
- Existe-t-il des incertitudes partagées ou des sujets de préoccupation?
- Quelles décisions semblent les plus urgentes ou les plus stratégiques?

1.3 EXPÉRIENCES PERSONNELLES AVEC L'IA

Relier la pensée stratégique à l'expérience vécue

L'IA est au cœur des scénarios de cette boîte à outils, mais ce n'est pas qu'une tendance lointaine. Cela fait déjà partie de notre vie quotidienne.

Avant d'examiner les stratégies institutionnelles, nous demandons aux personnes de réfléchir à leurs expériences personnelles avec l'IA. Qu'elles soient joyeuses, troublantes, inspirantes ou étranges, ces expériences aident à ancrer la conversation dans la réalité et nous rappellent que les décisions stratégiques concernant l'IA ne sont pas abstraites. Ce sont des humains.

Cette section propose une courte conversation d'échauffement pour :

- Partager des histoires de surprise, de joie ou de malaise
- Réfléchir à la façon dont l'IA est déjà en train de transformer la recherche, l'apprentissage, la créativité ou le leadership
- Développer de l'empathie et des liens avant de passer à un travail plus analytique

C'est une manière simple mais significative d'humaniser l'avenir, d'éveiller la curiosité et de faire émerger des perspectives diverses dans la pièce.

1.3 EXPÉRIENCE PERSONNELLE AVEC L'IA – FACILITATEURS

Objectif : Réchauffer la pièce en reliant des futurs abstraits à des expériences vécues.

Format de groupe : À deux ou en petits groupes (de 3 à 5 personnes)

Sujet de discussion :

Quelles sont une ou deux expériences surprenantes ou inattendues que vous avez personnellement eues avec un outil d'IA que ce soit pour du texte, des images, des vidéos, du code ou autre chose?

Encourager la discussion sur :

- Émotions : surprise, joie, malaise?
- Impact perçu : qu'est-ce qui a changé à cause de cette expérience?
- Implications : qu'est-ce qui vous a fait vous interroger sur l'avenir?

Rétro : Invitez 3 à 4 groupes à partager une brève réflexion.

DURÉE : 10-15 minutes

CAS : Servir de brise-glace et permettre aux personnes d'échanger des expériences pratiques

RÉSULTAT : Une idée du niveau d'expérience du groupe avec les applications d'IA

1.4 QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DEPUIS LA PUBLICATION DES SCÉNARIOS?

Situer la boîte à outils dans le contexte actuel

Cette boîte à outils est construite autour de quatre scénarios pour l'année 2035, initialement publiés à la mi-2024. Mais le temps ne s'arrête pas et cela ne change pas non plus.

Dans cette section, les personnes sont invitées à faire le point sur ce qui s'est passé depuis la création des scénarios. Y a-t-il eu de nouveaux développements en IA? Politique de l'enseignement supérieur? Financement de la recherche? Confiance sociale? Adoption culturelle? Régulation politique?

L'objectif n'est pas de mettre à jour les scénarios en temps réel, mais de reconnecter le travail de prévision avec la réalité actuelle. Cette activité aide les participants à :

- Réévaluer la plausibilité perçue de chaque scénario
- Identifier les tendances ou événements qui indiquent un mouvement vers un ou plusieurs futurs
- Faites apparaître de nouveaux moteurs, tensions ou inconnues qui méritent d'être observés

Cela renforce également un principe fondamental de prévision : la pensée stratégique doit être dynamique et itérative, informée par des signaux réels et non figée dans un seul instant d'éclairage.

1.4 QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DEPUIS LA PUBLICATION DES SCÉNARIOS? – FACILITATEURS

Objectif : Reconnecter les participants au moment présent et instaurer l'anticipation pour l'immersion dans les scénarios.

Format de groupe : petits groupes ou remue-méninge en salle entière

Prompt :

Depuis la publication des scénarios ARL/CNI en juin 2024, quels développements avez-vous remarqués dans l'IA, la recherche, l'éducation ou la société en général? Certains de ces changements suggèrent-ils que nous nous dirigeons vers un scénario particulier ou que nous nous en éloignons?

Matériels :

Fournissez un résumé ou des images des quatre scénarios pour aider à orienter l'alignement. Les participants peuvent :

- Utilisez des post-its ou des cartes pour indiquer les tendances
- Développements de clusters sous en-têtes de scénarios
- Signes superficiels de convergence ou de divergence

Debrief: Mettez en avant quels scénarios vous semblent plus « présents » et introduisez l'idée qu'aucun scénario n'est encore « vrai » mais que les signaux sont toujours évolutifs.

DURÉE : 20-30 minutes

CAS : Créer des liens entre le moment présent et les scénarios

RÉSULTAT : Une compréhension de la façon dont les événements actuels pourraient être perçus dans n'importe lequel des scénarios

2

ÉMERGENCE D'OCCASIONS ET DE PRÉOCCUPATIONS

Voir le paysage avant d'y entrer

TABLES DES MATIÈRES - SECTION 2

2	ÉMERGENCE D'OCCASIONS ET DE PRÉOCCUPATIONS Voir le paysage avant d'y entrer
2.1	MOTEURS ET SIGNAUX Construire une base pour la pensée prévisionnelle
2.2	SCAN ENVIRONNEMENTAL Regarder au-delà de l'établissement vers ce qui émerge
2.3	LES TROIS QUESTIONS Incertitudes, possibilités et provocations
2.4	DONNER UN SENS AUX TENDANCES ET AUX SIGNAUX De l'observation à l'analyse stratégique

2. ÉMERGENCE D'OCCASIONS ET PRÉOCCUPATIONS – LEADERS

Avant d'aborder des scénarios spécifiques, il est important de faire le point sur l'environnement plus large. Ce chapitre vous invite à regarder vers l'extérieur, à remarquer les signaux émergents, les tendances perturbatrices et les incertitudes cruciales qui façonnent l'avenir de la recherche, du savoir et de l'enseignement supérieur.

Ces activités vous aideront à :

- Identifier les forces de changement déjà visibles à l'horizon
- Réfléchir à ce qui vous semble possible, provocateur ou inconnu
- Développer une prise de conscience partagée du monde complexe que vos stratégies doivent naviguer

C'est là que la prévision passe de l'imagination à l'orientation stratégique, de « que pourrait-il arriver? » à « à quoi devons-nous prêter attention maintenant? »

2. ÉMERGENCE D'OCCASIONS ET PRÉOCCUPATIONS – FACILITATEURS

Ce chapitre marque un changement de tempo. Alors que le chapitre 1 porte sur la réflexion personnelle et la connexion de groupe, le chapitre 2 invite les gens à scruter le paysage extérieur.

Ces activités sont :

- Fondées sur une observation réelle — pas une spéculation
- Axées sur la mise en lumière de signaux et de perspectives variés
- Destinées à ralentir la course vers le mode solution et à encourager une large curiosité

Vous n'avez pas besoin que les personnes soient d'accord. Vous avez besoin qu'elles remarquent, comparent et commencent à reconnaître la complexité du monde auquel leurs stratégies doivent répondre.

Encouragez l'écoute, la reconnaissance des schémas et la pertinence dans le contexte institutionnel. Ces activités posent les bases d'un engagement plus riche dans les scénarios du Chapitre 3.

2.1 MOTEURS ET SIGNAUX

Construire une base pour la pensée de prévision

Avant d'explorer des tendances ou des scénarios spécifiques, il est important de comprendre les outils de base de la prévision. Cette section présente deux concepts clés :

Les moteurs du changement sont des forces puissantes, technologiques, politiques, économiques, environnementales ou culturelles, qui façonnent l'avenir au fil du temps.

Les signaux de changement sont des signes précoces, des indicateurs faibles ou des événements nouveaux qui peuvent laisser entrevoir des tendances plus larges à venir. Ce sont des choses qui se passent aujourd'hui et que vous sentez instinctivement susceptibles de nous emmener dans une nouvelle direction.

Cette section vous aidera à distinguer les influences à long terme des signaux à court terme, et à commencer à remarquer comment les premiers signaux actuels peuvent se connecter à des changements systémiques plus profonds. Vous n'avez pas besoin de prédire ce qui arrive, il suffit de devenir meilleur pour remarquer.

2.1 MOTEURS ET SIGNAUX – FACILITATEURS

Objectif : Cette activité initie les personnes à deux concepts clés de prévision :

Moteurs de changement : des forces à long terme qui façonnent le déroulement de l'avenir

Signaux de changement : premiers signes, signaux faibles ou développements nouveaux pouvant indiquer des tendances émergentes

En explorant ces distinctions, les personnes commencent à affiner leur attention stratégique et à construire un vocabulaire partagé de prévision.

Format de groupe :

Peut se faire en petits groupes (3–5) ou en groupe complet

Matériels requis :

- Visuels ou documents définissant les « moteurs » et les « signaux » (diapositive ou impression)
- Post-its ou fiches
- Feuilles de table ou un grand tableau mural/blanc
- Points épinglés pour le vote

Optionnel : exemples pré-préparés de moteurs et de signaux dans des contextes d'enseignement supérieur/IA/bibliothèque

DURÉE : 30-40 minutes

CAS : Permettre aux personnes d'identifier et de partager les moteurs et signaux de changement

RÉSULTAT : Un ensemble prioritaire de moteurs et de signaux qui seront utilisés dans les activités ultérieures

2.1 MOTEURS ET SIGNAUX – FACILITATEURS

1. Introduction des concepts (5–10 minutes)

Utilisez une diapositive visuelle ou une définition simple pour expliquer :

Moteurs= des forces profondes (sociales, technologiques, environnementales, politiques, économiques, culturelles) qui se déploient sur des années ou des décennies (p. ex., des changements démographiques, des avancées de l'IA, l'adaptation au climat)

Signaux= des événements spécifiques ou des indicateurs faibles pouvant indiquer l'avenir (p. ex., de nouveaux outils d'IA adoptés sur le campus, des débats majeurs sur l'éthique des données, un changement de politique, une tendance virale)

2. Remue-méninges (10–15 minutes)

Divisez-vous en petits groupes. Demandez à chaque groupe de générer 3 à 5 exemples de :

- Moteurs façonnant l'avenir des bibliothèques de recherche ou de l'enseignement supérieur
- Des signaux qu'ils ont récemment observés dans les actualités, la technologie, les politiques ou la pratique
- Optionnel : proposez des cartes exemples pour inspirer des idées.

Faites écrire à chaque groupe les moteurs et les signaux sur des post-its ou des cartes séparées.

2.1 MOTEURS ET SIGNAUX – FACILITATEURS

3. Partage et regroupement (10–15 minutes)

Appelez toutes les notes au mur ou sur un tableau.

En groupe :

- Trier les moteurs et signaux en catégories ou domaines (p. ex., technologie, politique, changement social)
- Discuter des chevauchements, de la confusion ou des distinctions
- Mettre de l'avant des idées surprenantes ou contradictoires

Réflexion rapide avec des questions comme:

- Quels moteurs paraissent lents mais puissants?
- Quels signaux donnent l'impression d'être des indices précoces de quelque chose de plus important?
- Y a-t-il des signaux clairement liés à des haut-parleurs spécifiques?

4. Vote (10-15 minutes)

Donnez à chaque personnes 5 post-its et demandez-lui de les placer contre les moteurs et les signaux les plus importants pour identifier les tendances clés pour les exercices ultérieurs.

2.2 SCAN ENVIRONNEMENTAL

Regarder au-delà de l'établissement vers ce qui émerge

Avant d'entrer dans les scénarios futurs, il est important de sortir des limites familières de nos établissements et d'examiner ce qui se passe dans le monde au sens large. Le scan environnemental est la pratique consistant à observer et à capturer les signaux de changement, à savoir les tendances émergentes, les développements inattendus et les dynamiques évolutives à travers la technologie, la société, les politiques et la culture.

Il ne s'agit pas de prédire ce qui va se passer. Il s'agit de devenir meilleur pour remarquer ce qui commence déjà à changer, souvent en marge ou en dehors de notre vision habituelle.

Pour les gestionnaires de bibliothèques de recherche et d'universités, la capacité à suivre les signaux externes est essentielle. Beaucoup des forces qui façonneront nos missions et se déploient au-delà de nos murs : IA, gouvernance, confiance du public, changements démographiques, volatilité du financement, nouveaux modèles de recherche. En scrutant l'horizon, nous pouvons développer une conscience partagée, remettre en question nos hypothèses et devenir plus intentionnels dans notre manière de diriger face à l'incertitude.

Dans cette section, vous participerez à un exercice de groupe pour rassembler, partager et réfléchir à des développements externes qui pourraient être des indicateurs précoces de transformations futures. Ces éléments peuvent être petits ou subtils aujourd'hui mais, lorsqu'ils sont connectés et explorés, offrent un aperçu des conditions qui pourraient transformer notre travail dans les années à venir.

C'est une activité qui renforce l'état d'esprit. L'objectif n'est pas de trouver les « bonnes » tendances, mais d'aiguiser notre attention, notre reconnaissance des motifs et notre curiosité stratégique.

2.2 SCAN ENVIRONNEMENTAL – FACILITATEURS

Objectif : Cette activité aide les personnes à observer systématiquement le monde extérieur et à identifier les premiers signaux, tendances et développements susceptibles d'influencer l'avenir des bibliothèques de recherche, de l'enseignement supérieur et des écosystèmes de connaissances.

Elle s'appuie sur le concept de moteurs et de signaux introduit dans la section 2.1 et crée un ensemble partagé de points de référence externes pour le travail de scénario et de stratégie qui suit.

Format de groupe :

Peut se faire en petits groupes (3–5). Vous pourriez assigner à chaque groupe un thème différent.

Matériels requis :

- Modèle de numérisation (feuille de calcul imprimable ou tableau numérique)
- Post-its ou fiches
- Tableaux à feuilles ou tableaux blancs
- Marqueurs, ruban adhésif ou points de vote

Optionnel : « cartes de scan » présélectionnées avec des titres récents, des innovations ou des données

DURÉE : 30-45 minutes

CAS : Permettre aux personnes d'examiner le monde extérieur et d'identifier les tendances pertinentes

RÉSULTAT : Une carte de l'environnement qui impacte les bibliothèques de recherche

2.2 SCAN ENVIRONNEMENTAL – FACILITATEURS

1. Formulation de l'objectif (5 minutes)

Le scan environnemental consiste à regarder vers l'extérieur, au-delà de notre propre établissement, pour observer ce qui change. Nous n'essayons pas de prédire l'avenir. Nous construisons une prise de conscience partagée des développements émergents qui pourraient façonner le contexte dans lequel nous allons être en tête.

2. Choix des domaines à analyser (optionnel)

Vous pouvez choisir d'assigner ou de permettre aux équipes de sélectionner une zone de focus, telles que :

- IA et technologie dans l'éducation
- Infrastructure de recherche et publications savantes
- Politique gouvernementale et réglementation
- Impacts climatiques et environnementaux sur les établissements
- Mouvements sociaux, changements démographiques, travail
- Enseignement supérieur mondial, internationalisation, modèles de financement

2.2 SCAN ENVIRONNEMENTAL – FACILITATEURS

3. Scan en petits groupes (15–20 minutes)

Demandez aux groupes de partager des observations concrètes issues de leurs propres lectures, de leur consommation de médias et de leur expérience professionnelle. Prompts :

- Quels développements récents en IA semblent significatifs?
- Avez-vous constaté des changements surprenants dans la recherche, l'édition, l'éducation ou les marchés du travail?
- Y a-t-il des débats politiques, des changements culturels ou des innovations technologiques qui ont attiré votre attention? Utilisez des post-its, une fiche d'exercices ou un tableau numérique partagé.

Encouragez les participants à réfléchir en termes de :

- Qu'est-ce qui est nouveau ou surprenant?
- Qu'est-ce qui semble petit aujourd'hui, mais qui pourrait croître?
- Que se passe-t-il en dehors de notre secteur qui pourrait y pénétrer?

2.2 SCAN ENVIRONNEMENTAL – FACILITATEURS

4. Partage et regroupement (10–15 minutes)

Apportez toutes vos contributions à un tableau commun

En group :

- Regroupez des signaux similaires – utilisez un cadre PESTJE (politique, économique, social, technologique, juridique, environnemental) pour organiser les tendances.
- Introduisez « Qu'est-ce que cela pourrait signifier pour les bibliothèques? » comme une couche de second tour.
- Ils peuvent également étiqueter des points importants avec des qualificatifs :
 - Émergent. En déclin. Dérangeant. Systémique.
- Identifier les « valeurs aberrantes », les jokers ou les indicateurs de tendances globales

Prompts pour les facilitateurs :

- Quels thèmes émergent?
- Y a-t-il des signaux qui se renforcent mutuellement?
- Sur quoi voulons-nous en apprendre davantage?

2.3 LES TROIS QUESTIONS

Incertitudes, possibilités et provocations

Maintenant que vous avez commencé à analyser l'environnement externe, il est temps de réfléchir à ce que ces signaux pourraient signifier pour votre organisation. Cette section vous invite à réfléchir au-delà de ce qui est tendance et à commencer à vous demander : qu'est-ce qui est vraiment incertain? Qu'est-ce qui pourrait ouvrir de nouvelles options stratégiques? Qu'est-ce qui pourrait remettre en cause notre façon de toujours travailler?

Ces trois questions visent à faire passer la conversation de l'observation à l'interprétation. Ils aident les équipes de direction à passer de la simple collecte de données à la réflexion stratégique et systémique :

- Quelles sont les plus grandes inconnues, inquiétudes, contingences ou incertitudes critiques dans notre environnement opérationnel?
- Quelles nouvelles possibilités et voies de réussite se sont libérées par les événements récents?
- Quelle est la plus grande provocation ou changement dans notre modèle « comme à l'habitude » à considérer à long terme (5 à 10+ ans)?

Il n'y a pas encore besoin de réponses. Cet exercice aide à définir le terrain d'enquête qui guidera l'exploration des scénarios, ainsi que les choix stratégiques qui s'ensuivent.

2.3 LES TROIS QUESTIONS – FACILITATEURS

Objectif : Cette activité aide les personnes à réfléchir aux signaux et tendances émergents à travers trois prismes structurés : incertitude, opportunité et perturbation. Cela prépare le groupe à s'engager plus attentivement dans les scénarios futurs et permet d'éclairer les tensions stratégiques.

Format de groupe :

Peut se faire en petits groupes (3–5). Option de se réunir à nouveau en groupe complet pour la synthèse

Matériels requis :

- Feuilles de table ou fiches d'exercices partagées (1 par question et par groupe)
- Marqueurs, post-its ou outils de collaboration numérique

Optionnel : grandes affiches avec les trois questions pré-écrites pour le regroupement et le partage

DURÉE : 30-45 minutes

CAS : Permettre aux personnes d'examiner les signaux et tendances de manière structurée

RÉSULTAT : Un ensemble catégorisé de réflexions qui seront utilisées dans les activités ultérieures

2.3 LES TROIS QUESTIONS – FACILITATEURS

1. Introduction des questions (5 minutes)

Nous avons recueilli des signaux et identifié des tendances possibles. Nous allons maintenant réfléchir à ce que ces signaux suggèrent pour notre avenir, surtout lorsque les choses semblent incertaines, surprenantes ou pleines de potentiel.

Expliquez brièvement le but de chaque question :

- Quelles sont les plus grandes inconnues, inquiétudes, contingences ou incertitudes critiques dans notre environnement opérationnel? — *Les incertitudes nous aident à comprendre ce qui est en jeu*
- Quelles nouvelles possibilités et voies de succès ont été libérées par les événements récents? — *Possibilités de surface et ouvertures stratégiques*
- Quelle est la plus grande provocation ou changement dans notre « modèle habituel » à considérer à long terme (5 à 10+ ans)? — *Les provocations nous poussent hors de notre zone de confort*

2. Discussion en petit groupe (20–25 minutes)

Assignez à chaque groupe une des trois questions ou demandez à chaque groupe d'y travailler. Prompts :

- Quels développements récents ont soulevé de nouvelles questions ou doutes?
- Où voyons-nous des opportunités et pas seulement du changement?
- Qu'est-ce qui donne l'impression que cela perturbe nos suppositions sur notre façon de fonctionner?

2.3 LES TROIS QUESTIONS – FACILITATEURS

3. Partage et synthèse (10–15 minutes)

Révissez et faites partager les réponses des groupes. Puis en groupe complet :

- Regrouper des idées similaires
- Mettez en lumière les thèmes ou tensions émergents
- Identifiez des idées qui pourraient être utiles dans le prochain exercice de scénario

Prompts pour facilitateurs :

- Quelles incertitudes traversent plusieurs thèmes?
- Quelles opportunités semblent exploitables ou spéculatives?
- Quelles provocations pourrions-nous éviter ou minimiser?

Résultat

Un ensemble visible et catégorisé de réflexions stratégiques qui définissent ce qui compte le plus pour l'avenir. Ces réflexions éclairent directement l'état d'esprit que les participants apportent au Chapitre 3 : s'engager dans des futurs alternatifs.

2.4 DONNER UN SENS AUX TENDANCES ET AUX SIGNAUX

De l'observation à l'analyse stratégique

À ce stade de l'atelier, vous avez exploré l'environnement externe, mis en lumière des signaux émergents et réfléchi aux incertitudes clés, occasions et perturbations. Maintenant, il est temps de synthétiser :

Quelles sont les enseignements les plus importants que nous retenons dans notre travail de scénario? Cette section aide les participants à prendre du recul par rapport aux détails et à poser des questions :

- Quels signaux ou tendances vous semblent les plus pertinents ou urgents?
- Quels schémas ou thèmes émergent?
- Où pourrions-nous voir des angles morts ou des contradictions?

Cette activité renforce la cohérence stratégique à travers tout ce que le groupe a vu jusqu'à présent. Il prépare les gens à s'engager avec des scénarios non pas comme des histoires abstraites, mais comme des contextes plausibles d'action, façonnés par des forces réelles déjà en mouvement.

Le but n'est pas de prédire, mais d'essayer de clarifier : à quoi devons-nous prêter attention en regardant vers l'avenir?

2.4 COMPRENDRE LES TENDANCES ET LES SIGNAUX – FACILITATEURS

Objectif : Cette activité aide les personnes à consolider leurs analyses et réflexions en un petit ensemble de **thèmes ou de schémas clés** qui s'appliqueront à l'exploration des scénarios. Cela permet aux gens de lister les tendances et des signaux à évaluer et leurs implications pour les bibliothèques de recherche. Cette étape encourage la synthèse, la priorisation et la pensée systémique. Cette activité garantit que l'atelier passe de l'exploration à l'imagination stratégique avec concentration et clarté.

Format de groupe :

Peut se faire en petits groupes (3–5). Option de se réunir à nouveau en groupe complet pour la synthèse

Matériels requis :

- Post-its ou cartes des sections précédentes
- Grande surface murale, tableau blanc ou toile numérique partagée

Optionnel : une grille 2x2 (par exemple Impact vs Incertitude) ou des catégories comme « Technologique », « Politique », « Social », « Pratique de la recherche »

DURÉE : 40-45 minutes

CAS : Consolider les résultats réalisés à ce jour en un ensemble central de thèmes et de schémas

RÉSULTAT : Un ensemble de thèmes clés qui seront utilisés dans les activités ultérieures

2.4 COMPRENDRE LES TENDANCES ET LES SIGNAUX – FACILITATEURS

1. Formulation de l'objectif (5 minutes)

Nous avons vu des dizaines de signaux, tendances et réflexions. Maintenant, nous voulons rassembler cela en tirant les fils qui comptent le plus alors que nous passons à la réflexion en scénario.

Expliquez que ce n'est pas une question de consensus. Il s'agit de faire émerger des thèmes, des tensions et des idées que le groupe devrait poursuivre.

2. Regroupement (15–20 minutes)

Invitez de petits groupes à :

- Revoir les tendances/signaux/incertitudes qu'ils ont recueillis
- Choisir et regrouper celles qu'ils estiment les plus importantes
- Créer des thèmes de titres pour chaque cluster (p. ex., « Écarts de maturité de l'IA », « Évolution de la gouvernance de la recherche », « Travail invisible dans les infrastructures numériques »)

2.4 COMPRENDRE LES TENDANCES ET LES SIGNAUX – FACILITATEURS

3. Réflexion de groupe (15 minutes)

En utilisant les thèmes clés identifiés à l'étape 2, demandez aux gens de considérer ce qui suit :

- **Quelles tendances ou signaux représentent les meilleures occasions pour la bibliothèque ou l'établissement?**
Où pourrions-nous diriger, expérimenter ou créer de la valeur?
- **Quelles tendances ou signaux représentent des menaces potentielles pour notre mission, notre rôle ou notre bien-être?**
Qu'est-ce qui pourrait miner la confiance, la durabilité, la pertinence ou l'équité?
- **Comment ces tendances affectent-elles nos utilisateurs?**
Chercheurs, étudiants, enseignants, décideurs politiques, communautés — qui est impacté, et comment?
- **Lesquelles de ces tendances ou facteurs sont interdépendantes ou liées?**
Où sont des boucles de rétroaction renforcées, des effets en cascade ou des connexions systémiques?

4. Synthèse en groupe (10–15 minutes)

Le facilitateur rassemble les résultats du groupe sur un tableau ou une diapositive et invite à la discussion :

- Quels schémas apparaissent entre les groupes?
- Y a-t-il des tensions ou des contradictions?
- Est-ce qu'on manque des angles morts évidents?

Profitez du moment pour mettre en avant 5 à 7 thèmes clés qui seront les plus utiles dans le prochain chapitre.

3

DÉVELOPPEMENT ET ÉVALUATION DES OPTIONS BASÉS SUR DES SCÉNARIOS

**Explorer des possibilités stratégiques
dans de multiples futurs**

TABLES DES MATIÈRES - SECTION 3

- 3 DÉVELOPPEMENT ET ÉVALUATION DES OPTIONS BASÉES SUR DES SCÉNARIOS
Explorer des possibilités stratégiques dans de multiples futurs
- 3.1 IMMERSION DANS LES SCÉNARIOS
Entrer dans les mondes de 2035
- 3.2 SEPT QUESTIONS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE
Vision, risque, préparation et orientation
- 3.3 TEST DE LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS
Capacité institutionnelle dans des contextes divergents
- 3.4 PLANIFICATION D'ACTION PAR SCÉNARIO
Générer des réponses stratégiques avec prévoyance
- 3.5 PLANIFICATION DE L'ADÉQUATION FUTURE
Pousser l'imagination et la résilience au-delà de ce qu'on attendait
- 3.6 SYNTHÈSE AVANT ACTION
Vérification de sens et pause stratégique

3. DÉVELOPPEMENT ET ÉVALUATION DES OPTIONS BASÉS SUR DES SCÉNARIOS – LEADERS

Ce chapitre marque un tournant majeur dans la boîte à outils. Vous allez maintenant entrer dans quatre futurs plausibles façonnés par différentes trajectoires de l'IA et de la réponse sociétale. Ces scénarios ne sont pas des prédictions, ce sont des provocations. Ils sont conçus pour vous aider à tester vos hypothèses, à remettre en question les angles morts stratégiques et à générer des réponses résilientes et créatives.

La planification de scénarios vous permet d'explorer :

- Comment vos stratégies actuelles pourraient fonctionner dans des conditions très différentes
- Quelles nouvelles possibilités ou risques pourraient émerger dans des futurs spécifiques
- Quelles actions sont robustes, et lesquelles sont vulnérables ou contingentes

Vous travaillerez en profondeur dans un scénario, puis comparerez les analyses des quatre scénarios. L'objectif n'est pas de choisir un avenir préféré, c'est de mieux se préparer à une gamme de possibilités et de diriger votre organisation avec plus de clarté, créativité et confiance.

3. DÉVELOPPEMENT ET ÉVALUATION DES OPTIONS BASÉS SUR DES SCÉNARIOS – FACILITATEURS

C'est le chapitre le plus immersif et créatif de la boîte à outils et celui où les personnes commencent à générer et tester des réponses stratégiques.

Votre rôle ici est de :

- Aider les groupes à prendre chaque scénario au sérieux, même si cela semble extrême
- Encourager une pensée imaginative ancrée dans la réalité institutionnelle
- Garder les gens dans l'état d'esprit du « et si...? » avant de se précipiter vers « et maintenant? »

Ce chapitre comprend :

- Immersion dans les scénarios à travers la narration et la cartographie du monde
- Réflexion sur les forces, les lacunes et les risques institutionnels à l'aide des modèles SWOT et TOWS
- Un exercice de génération de stratégies basé sur des scénarios
- Une activité imprévisible pour stimuler l'imagination et faire émerger les écarts de résilience

Attendez-vous à un changement de ton : du scan et de la remarque à l'exploration, l'analyse et la décision. Gardez l'énergie concentrée, inclusive et ouverte. Rappelez aux groupes que l'inconfort face à une situation peut être une source puissante d'éclairage.

3.1 IMMERSION DANS LES SCÉNARIOS

Entrer dans les mondes de 2035

Le but de cet exercice est d'entrer dans un monde futur; non seulement de l'analyser, mais de l'expérimenter de l'intérieur vers l'extérieur. En imaginant « une journée dans la vie » de personnes vivant et travaillant dans un contexte particulier de 2035, nous passons d'idées abstraites à des intuitions concrètes centrées sur l'humain. Cela nous aide à développer de l'empathie, à identifier les conséquences surprenantes et à faire émerger des questions stratégiques plus profondes.

Plutôt que de simplement lire sur l'avenir, cet exercice vous invite à l'habiter. Que ressentez-vous d'être bibliothécaire, étudiant, chercheur ou décideur politique dans ce monde? Comment l'IA façonne-t-elle vos outils, vos choix, vos collaborations? Quelles hypothèses, contraintes et possibilités définissent cet environnement?

Plus nous pouvons imaginer la réalité vécue d'un scénario avec plus de clarté, plus nous pouvons l'utiliser efficacement pour tester des stratégies, découvrir des risques et identifier les opportunités émergentes. Votre tâche ici est d'observer, décrire et cartographier les contours de cet avenir afin que vous et vos pairs puissiez réfléchir de manière critique à la préparation de votre organisation à y prospérer.

C'est un exercice de construction d'univers non pas une question de prédiction, mais d'exploration. Laissez votre imagination s'étirer. Demandez ce qui vous surprend. Notez ce qui est excitant et ce qui est déstabilisant.

Cet exercice comporte trois parties :

1. Une journée dans la vie (15-20 minutes)
2. Cartographie du monde du scénario (15-20 minutes)
3. Promenade/présentations dans la galerie (10-15 minutes)

3.1 IMMERSION DE SCÉNARIOS – FACILITATEURS

Objectif : Cette activité aide les personnes à s’immerger dans l’un des scénarios, en imaginant l’expérience vécue des chercheuses, chercheurs, étudiantes, étudiants et bibliothécaires. Elle développe l’empathie, met en avant les hypothèses et les prépare à s’engager avec des scénarios comme contextes réels et plausibles pour l’action.

Taille du groupe : Répartissez les gens en quatre groupes, de 4 à 6 personnes.

Consignes :

Assigner ou laisser les groupes choisir un scénario à explorer.

Idéalement, il faut avoir un groupe par scénario. (Pour les ateliers plus petits, faites tourner les groupes sur 2; pour les événements plus grands, il y a plus d’un groupe pour certains ou tous les scénarios.)

Fournissez le récit complet du scénario (ou un résumé d’une page) et demandez-leur de lire et de discuter pendant 5 à 10 minutes.

Matériels : Résumés de scénarios imprimés/numériques, documents de prompts, feuilles de feuilles ou notes numériques

DURÉE : 45-60 minutes

CAS : Permettre aux personnes de considérer la vie dans un ou plusieurs scénarios.

RÉSULTAT : Un ensemble de personnes illustrant différentes expériences à travers les scénarios

3.1 IMMERSION DE SCÉNARIOS – FACILITATEURS

1. Discussion en groupe (15–20 minutes)

Demandez à chaque groupe d'imaginer qu'il vit et travaille en 2035 dans ce scénario. Donnez-leur les pistes suivantes :

- À quoi ressemble une journée de travail type pour différentes personnes telles que :
 - Un ou une bibliothécaire
 - Un chercheur ou une chercheuse
 - Un étudiant ou une étudiante
- Comment l'IA est-elle intégrée dans les outils, les décisions, les collaborations ?
- Comment les décisions sont-elles prises ? Quelles valeurs ou politiques façonnent l'environnement ?
- Qu'est-ce qui est passionnant ? Qu'est-ce qui est troublant ou déstabilisant ?
- Qu'est-ce qui a changé dans la manière dont les connaissances sont produites, partagées et préservées ? Encouragez les participants à raconter des histoires et à spéculer. Ils habitent ce monde.

3.1 IMMERSION DE SCÉNARIOS – FACILITATEURS

2. Activité en groupe (15–20 minutes)

Demandez aux groupes de cartographier 3 à 5 caractéristiques principales de leur scénario, en utilisant des catégories telles que :

- Technologie (p. ex., outils, plateformes, infrastructures)
- Gouvernance (p. ex., politiques, dynamiques de pouvoir, régulation de l'IA)
- Culture (p. ex., valeurs, comportements, normes de collaboration)
- Économie (p. ex., modèles économiques, flux de ressources)
- Recherche et apprentissage (p. ex., qui participe, comment l'impact est mesuré)
- Bibliothèques et connaissances (p. ex., collections, services, rôles)

Optionnel : Fournissez une affiche ou une fiche d'exercices avec ces catégories préremplies.

3. Promenade ou présentation éclair (10–15 minutes)

Chaque groupe donne un aperçu de 2 à 3 minutes de son scénario :

« Voici ce que ressent une journée dans ce futur, et voici ce qui définit le monde dans lequel nous vivons. »

Vous pouvez également afficher leurs cartes sous forme d'affiches ou de tableaux numériques pour référence future.

Autre option ou ajout : Vue à la première personne

Demandez aux personnes d'adopter un personnage : chercheuse, étudiante, bibliothécaire, responsable politique, partenaire industriel, etc. et décrivez comment leur travail/vie ont évolué dans ce contexte. Si le temps le permet, des personnes partageant la même personnalité issue de situations différentes peuvent comparer leurs expériences!

3.2 SEPT QUESTIONS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Vision, risque, préparation et orientation

Dans cet exercice, vous prendrez du recul sur les détails des scénarios et la complexité environnementale pour réfléchir plus profondément à l'avenir de votre organisation — vos objectifs, vos risques, votre culture et vos possibilités. Ces sept questions sont conçues pour susciter une compréhension stratégique du passé, du présent et du futur, afin de vous aider à mettre en lumière les priorités qui comptent le plus.

Vous aurez à réfléchir à :

- Quel genre d'avenir souhaitez-vous (et craignez)
- Quelles leçons retenir du passé
- Ce qui doit changer en interne pour réussir
- Quelles actions sont nécessaires maintenant pour façonner un avenir meilleur

Il ne s'agit pas de consensus; il s'agit de faire émerger des éclairages, des tensions et des aspirations qui restent souvent implicites. Utilisez ces questions pour imaginer un arc d'impact plus long pour votre travail, votre établissement et les personnes que vous servez.

Prenez votre temps, soyez honnête et pensez de façon systémique. Il n'y a pas de mauvaises réponses. Ce n'est que le début de conversations meilleures.

3.2 SEPT QUESTIONS – FACILITATEURS

Durée :

Option A (format court) : 35–45 minutes

Option B (étendu) : 60–75 minutes (avec discussion, rotation et discussion)

Taille du groupe : D’abord une réflexion individuelle, puis de petits groupes pour la discussion et la synthèse

Option d’alterner les groupes et les questions ou d’assigner 1 à 2 questions par groupe

Répartition en grand groupe (optionnel)

Préparez le scénario (5 minutes)

Insistez sur le fait que c’est une occasion de faire une pause et d’intégrer.

« Il ne s’agit pas de prédiction ou de consensus. Il s’agit de faire remonter des éclaircissements — à partir de différentes lignes temporelles, rôles et perspectives. »

Réflexion individuelle (10–15 minutes)

Demandez aux participants de revoir les sept questions et de noter de brèves notes ou de points pour chacune.

Discussion en petits groupes (15–25 minutes)

- Option A : Chaque groupe discute des sept questions.
- Option B : Assigner 1 à 2 questions par groupe pour une concentration plus approfondie.
- Option C : Faites tourner les groupes entre différentes questions.

Rétro en grand groupe (10–15 minutes)

Invitez des groupes à partager des points clés ou à publier des réflexions écrites dans la salle.

3.2 SEPT QUESTIONS – FACILITATEURS

Objectif : Cette activité offre un moyen structuré d'explorer les espoirs, les risques, la préparation institutionnelle et les voies futures. Elle encourage une réflexion plus profonde à travers les horizons temporels et relie l'exploration de scénarios aux valeurs et aux priorités stratégiques.

Durée :

Option A (format court) : 35–45 minutes

Option B (étendu) : 60–75 minutes (avec discussion, rotation ou discussion)

Taille du groupe : D'abord une réflexion individuelle, puis de petits groupes pour la discussion et la synthèse

Option d'alterner les groupes et les questions ou d'assigner 1 à 2 questions par groupe

Répartition en grand groupe (optionnel)

DURÉE : 35-75 minutes
(deux options)

CAS : Offrir une
opportunité de réflexions
plus profondes

RÉSULTAT : Un
ensemble de réponses
reliant les scénarios
aux valeurs et priorités
d'une bibliothèque

3.2 SEPT QUESTIONS – FACILITATEURS

Voyage dans le temps - Si vous pouviez passer du temps avec quelqu'un de 2035, que voudriez-vous savoir? Quel serait selon vous le point crucial pour l'avenir?

Un résultat optimiste - Si tout se passait bien, quels seraient les signes? Quelle est votre vision du succès?

Un résultat pessimiste - Comment l'environnement pourrait-il changer pour compliquer les choses? Comment l'initiative elle-même a-t-elle pu mal tourner? Quels sont les dangers de ne pas réaliser la vision? Qu'est-ce qui inquiète?

La situation interne - Ce qui doit changer au sein de l'organisation : culture, organisation, systèmes, ressources, personnes, pour atteindre un résultat optimiste?

Avec le recul - Comment en sommes-nous arrivés là où nous sommes aujourd'hui? Sur quels succès pouvons-nous nous appuyer? Que pouvons-nous apprendre de ce qui ne s'est pas bien passé?

Regard vers l'avenir - Quelles décisions doivent être prises à court terme pour atteindre le résultat souhaité à long terme? Que faut-il faire maintenant?

L'épitaphe - Si vous aviez un mandat, sans contraintes, que devrait-on faire de plus? Que souhaiteriez-vous inclure d'autre?

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS

Capacité institutionnelle dans des contextes divergents

Alors que nous explorons les futurs possibles des bibliothèques dans un monde piloté par l'IA, il est important de comprendre comment nos forces, vulnérabilités et orientation stratégique actuelles pourraient évoluer dans différentes conditions.

Le cadre SWOT, forces, faiblesses, opportunités et menaces, est un outil familier utilisé pour évaluer les capacités internes d'une organisation et son contexte externe. Dans un contexte de prévision, cela devient plus qu'un instantané du présent; cela devient un moyen d'explorer la préparation, la résilience et les possibilités à travers plusieurs futurs.

Une fois le SWOT terminé, nous passons à TOWS, un outil stratégique tourné vers l'avenir. TOWS nous demande de relier les facteurs internes aux conditions externes afin d'identifier des réponses exploitables :

- Comment pouvons-nous utiliser nos forces pour saisir les opportunités ou nous défendre contre les menaces?
- Comment devrions-nous remédier aux faiblesses pour surmonter les défis ou libérer le potentiel?

En appliquant le SWOT et le TOWS dans chaque scénario, nous obtenons une compréhension plus précise de :

- Quelles stratégies sont robustes sur les contrats à terme
- Là où l'établissement est exposé ou surengagé
- Quelles nouvelles capacités ou partenariats pourrions-nous avoir besoin pour prospérer

Cet exercice relie le pouvoir exploratoire des scénarios à la réalité stratégique de votre établissement. Cela aide à traduire la pensée future en une planification ancrée et adaptative.

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS - SWOT

Qu'est-ce que le SWOT?

SWOT signifie en anglais Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. C'est un outil fondamental en planification stratégique utilisé pour évaluer les capacités internes d'une organisation et son contexte externe.

Forces : Que fait bien votre organisation? Quels atouts, compétences ou relations vous donnent un avantage?

Faiblesses : Où sont vos lacunes ou vulnérabilités? Qu'est-ce qui limite votre efficacité ou votre impact?

Opportunités : Quelles tendances externes, technologies ou changements pourriez-vous exploiter?

Menaces : Quelles forces extérieures pourraient saper votre mission, vos opérations ou votre pertinence?

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS - TOWS

Qu'est-ce que le TOWS?

Alors que le SWOT est diagnostique, le TOWS est orienté action. Il inverse la structure pour se concentrer sur le développement de la stratégie en liant explicitement les facteurs internes (S/W) aux facteurs externes (O/T). La matrice TOWS aide à répondre :

Stratégies S–O : Comment pouvons-nous utiliser nos forces pour profiter des opportunités extérieures?

Stratégie W–O : Comment pouvons-nous minimiser les faiblesses pour profiter des opportunités?

Stratégie S–T : Comment nos forces peuvent-elles se défendre contre les menaces extérieures?

Stratégie W–T : Comment pouvons-nous atténuer les faiblesses internes pour survivre aux menaces extérieures?

TOWS est particulièrement efficace lorsqu'on travaille avec des futurs plausibles, tels que ceux générés par la planification de scénarios. Il encourage les équipes à tester leurs hypothèses et à élaborer des stratégies personnalisées pour différents contextes futurs.

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS – FACILITATEURS

Pour utiliser efficacement SWOT et TOWS, surtout dans un atelier basé sur des scénarios, vous aurez besoin :

1. Un champ d'action convenu

Décidez si vous analysez :

- La bibliothèque dans son ensemble?
- Un domaine de service particulier (p. ex., données de recherche, enseignement et apprentissage)?
- Une initiative stratégique (p. ex., systèmes de découverte habilités par l'IA)?

2. Connaissances internes (pour S/W)

- Données de performance, organigrammes, niveaux de personnel
- Retour des utilisateurs, parties prenantes ou membres du personnel
- Forces institutionnelles (culture, partenariats, expertise)
- Goulots d'étranglement ou limitations connus (budgets, manques technologiques, contraintes politiques)

3. Analyse externe (pour O/T)

- Tendances en IA, enseignement supérieur et infrastructures de recherche
- Technologies émergentes, changements de financement, réglementation, démographie
- Institutions concurrentielles ou comparatives
- Éléments pertinents de chaque scénario

4. Contexte du scénario (pour les scénarios

TOWS) Présentez clairement le scénario choisi :

- Qu'est-ce qui change dans ce futur?
- Quelles pressions ou quelles possibilités cela introduit-il?
- Comment les valeurs, les attentes ou les systèmes pourraient-ils évoluer?

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS – FACILITATEURS

Objectif : Cette activité utilise des outils de planification familiaux dans un contexte futur. Il aide les gens à tester comment les forces et vulnérabilités de leur établissement pourraient se manifester dans différents scénarios, et à identifier des stratégies concrètes d'adaptation.

Durée requise :

SWOT seulement : 30–45 minutes

SWOT + TOWS : 60–75 minutes

Peut être étendu ou répété à travers plusieurs scénarios si le temps le permet.

Format de groupe :

Les équipes restent fidèles à leur scénario des activités précédentes (le cas échéant). Pour un exercice autonome, de petits groupes (3 à 6 personnes) peuvent être assignés ou choisir un scénario

DURÉE : 30-75 minutes
(deux options)

CAS : Tester les forces et vulnérabilités d'une bibliothèque face à un ensemble de scénarios

RÉSULTAT : Un ensemble d'évaluations stratégiques

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS – FACILITATEURS

1. Revisitez le scénario (5 minutes)

Commencez par un rapide résumé ou une relecture du récit du scénario. Encourager les gens à réintégrer ce monde futur :

« Imaginez que votre bibliothèque fonctionne dans ce scénario en 2035. De quoi aurez-vous besoin? Qu'est-ce qui va vous mettre au défi? Quels rôles seront accordés aux bibliothèques? »

2. Réaliser un SWOT basé sur un scénario (20–30 minutes)

Demandez aux groupes de réfléchir :

- Forces : Quels atouts, capacités ou relations vous seraient utiles dans ce futur?
- Faiblesses : Quelles limites internes ou angles morts pourraient être exposés?
- Opportunités : Quelles nouvelles possibilités ou besoins émergent dans ce scénario?
- Menaces : Quels risques ou pressions extérieures pourraient menacer votre mission?

Fournir une feuille de travail structurée ou une matrice avec de la place pour réfléchir de 3 à 5 points dans chaque catégorie.

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS – FACILITATEURS

3. Passage à la génération de stratégies TOWS (20–30 minutes)

Demandez maintenant aux groupes de créer des stratégies spécifiques à chaque scénario en utilisant la logique TOWS. Vous pouvez utiliser une grille avec quatre boîtes :

	Opportunités	Menaces
Forces	Stratégies S–O : Utilisez vos forces pour saisir des opportunités	Stratégies S–T : Utilisez les forces pour atténuer les menaces
Faiblesses	Stratégies W–O : Réduire les faiblesses pour accéder aux opportunités	Stratégies W–T : Minimisez les vulnérabilités et défendez-vous contre les menaces

Encourager les équipes à générer 1 à 2 stratégies par quadrant qui ont du sens dans le scénario qu'elles explorent.

3.3 TESTER LA PRÉPARATION STRATÉGIQUE DANS PLUSIEURS FUTURS – FACILITATEURS

4. Rétro et partage de groupe (15–20 minutes)

Invitez chaque groupe à partager :

- Une force ou une opportunité qui se démarquait
- Une stratégie spécifique à chaque scénario qu'ils ont développée
- Un domaine d'inquiétude ou d'incertitude

Résultats

Chaque groupe devrait produire :

- Une grille SWOT complète pour leur scénario assigné
- Une matrice de stratégies TOWS complète
- Une courte liste de points stratégiques à retenir

3.4 PLANIFICATION D'ACTION PAR SCÉNARIO

Générer des réponses stratégiques avec prévoyance

Tout au long de cette boîte à outils, nous avons exploré un monde en évolution à travers l'analyse environnementale, la réflexion stratégique et l'immersion dans les scénarios. Nous avons mis en lumière des risques, des opportunités et des interdépendances. Nous avons envisagé comment nos bibliothèques pourraient s'adapter, diriger ou être mises au défi à travers plusieurs futurs façonnés par l'IA.

Il est maintenant temps de transformer ces connaissances en actions stratégiques.

La planification d'action par scénario est le pont entre la prévision et la prise de décision. Cela demande :

- Quelles actions pouvons-nous entreprendre maintenant qui nous serviront bien à long de nombreux avènements?
- Quelles actions devons-nous nous préparer à entreprendre si certains futurs commencent à émerger?
- Et où devons-nous nous adapter, défendre, investir ou lâcher prise?

Cette étape s'appuie sur tout ce que nous avons déjà fait, en particulier l'analyse de l'environnement, SWOT et TOWS, mais invite aussi à une réflexion nouvelle. L'objectif est d'identifier :

Stratégies robustes : Des actions qui restent pertinentes, quel que soit le futur

Stratégies contingentes : Actions que nous devrions surveiller, anticiper ou retarder selon les signaux émergents

Stratégies vulnérables : Des actions ou des hypothèses qui peuvent ne plus tenir dans un ou plusieurs scénarios

En résumé : c'est là que votre prévision devient un leadership prévoyant. Ces actions ne répondront pas seulement au changement, elles contribueront à façonner le rôle de votre établissement dans l'avenir de la connaissance, de la recherche et de l'apprentissage.

3.4 PLANIFICATION D'ACTION PAR SCÉNARIO - FACILITATEURS

Objectif : Cette activité passe de l'analyse à l'action. Les gens développent des initiatives stratégiques qui positionnent l'établissement pour réussir dans un scénario spécifique, créant ainsi une base pour une comparaison et une hiérarchie ultérieure entre scénarios.

Durée requise :

Partie 1 (planification de groupe) : 30–45 minutes

Partie 2 (pause et temps de préparation) : 10–15 minutes

Partie 3 (vote sur les scénarios) : 30–45 minutes

Format de groupe :

Maintenir les équipes de scénarios existantes, chacune concentrée sur son scénario assigné durant les deux phases

Synthèse du groupe entier à la fin

Matériels requis :

- Résumés de scénarios
- Feuilles d'exercices ou feuilles de cartes pour chaque équipe
- Tableau partagé ou tableau imprimé pour la phase de vote
- Marqueurs ou outils de vote (points, stylos, formulaires numériques)

DURÉE : 60-90 minutes
(deux parties)

CAS : Élaborer des réponses stratégiques à chacun des quatre scénarios et classer chacun d'eux selon les scénarios

RÉSULTAT : Un ensemble d'initiatives stratégiques

3.4 PLANIFICATION D'ACTION PAR SCÉNARIO - FACILITATEURS

1. **Activité en groupe** (30-45 minutes)

Demandez à chaque équipe de revoir tous les documents générés pendant l'atelier (p. ex., analyse environnementale, SWOT, TOWS, sept questions) et considérez :

« Quelles sont les 5 à 7 actions ou investissements stratégiques que nous recommanderions pour préparer notre scénario assigné? »

Suggestion de prompts :

- Comment les bibliothèques de recherche se comporteraient-elles dans ce monde? Qu'est-ce qui est prometteur? Qu'est-ce qui est inquiétant?
- Que pourrions-nous faire maintenant pour mieux nous positionner si cet avenir se présentait?
- Quels changements seraient nécessaires dans les domaines clés de l'activité des bibliothèques – par exemple :
- Développement de la main-d'œuvre et du leadership
- Engagement du corps professoral et de la communauté étudiante
- Collections, infrastructures ou politiques
- Technologies et outils

Encouragez la précision et la concision. Écrivez chaque action suffisamment clairement pour être notée plus tard.

3.4 PLANIFICATION D'ACTION PAR SCÉNARIO - FACILITATEURS

2. Préparation (10-15 minutes)

Pendant une pause, les facilitateurs :

- Collectent les actions stratégiques de chaque groupe
- Suppriment les doublons ou fusionnent les éléments très similaires
- Créent une table d'actions consolidée avec une ligne par action et une colonne pour chaque scénario. Cela peut se faire sur des tableaux papier ou sur un tableau partagé (voir illustration ci-dessous en anglais)

Recommendation of Action: 5 = highly, 4 = probably, 3 = mixed/undecided, 2 = probably not, 1 = definitely not	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
	Recommendation (1-5)	Recommendation (1-5)	Recommendation (1-5)	Recommendation (1-5)
Position libraries as leaders in AI governance, ethical frameworks, and digital literacy across campuses and communities.	4	4	3	5
Develop an AI-centered digital library strategy to integrate AI tools and redefine the library's role in academia.	5	2	2	4
Invest in workforce development through AI literacy programs, staff upskilling, and recruitment of AI-savvy professionals.	5	5	5	5
Create flexible, shared position descriptions and evolve staffing models to align with emerging needs.	4	4	4	3
Encourage proactive experimentation with AI tools and processes to pilot new services and identify scalable solutions.	5	5	3	5
Establish an organizational mindset focused on agency, adaptability , and designing future-ready solutions.	3	3	4	2
Reallocate resources by de-emphasizing less impactful functions and investing in high-value, forward-thinking initiatives.	2	5	5	5
Implement more flexible budgeting models to fund AI research, tools, and workforce development.	3	3	1	1

Échelle de vote :

5 = hautement recommandé

4 = probablement recommandé

3 = mixte/non décidé

2 = probablement pas recommandé

1 = définitivement pas recommandé

3.4 PLANIFICATION D'ACTION PAR SCÉNARIO - FACILITATEURS

3. Vote d'action stratégique (30-45 minutes)

Chaque équipe examine la liste compilée et note chaque action du point de vue de son scénario assigné.

Échelle de vote :

5 = Critique

4 = Recommandé

3 = Probablement utile

2 = Faible impact

1 = Non recommandé/risqué

Chaque équipe discute et parvient à un consensus sur un score pour chaque action. Prévoyez 30 à 60 secondes par rangée.

Optionnel : Utilisez des autocollants, des surligneurs ou des outils de vote numérique pour enregistrer les scores en direct.

3.4 PLANIFICATION D'ACTION PAR SCÉNARIO – RÉTRO

Les facilitateurs animent une discussion finale :

- Quelles actions ont reçu de bonnes notes dans tous les scénarios? (Stratégies robustes)
- Quelles actions ont obtenu un score élevé uniquement dans certains scénarios? (Stratégies contingentes)
- Est-ce que certaines actions ont été évaluées comme faibles ou risquées par la plupart des équipes? (Stratégies vulnérables)
- Vous pouvez vouloir les mettre en surbrillance visuellement (par exemple, avec un code couleur, des cartes thermiques ou une liste de priorité).

Résultats :

- Une table d'action stratégique consolidée avec des scores par scénario
- Une liste de :
 - *Stratégies robustes* (noté 4+ dans tous ou la plupart des scénarios)
 - *Stratégies contingentes* (élevées dans certaines, faibles dans d'autres)
 - *Stratégies vulnérables* (scores faibles ou désaccord)

Ces résultats peuvent directement orienter la planification stratégique, la priorisation ou les agendas de retraite de leadership.

3.5 PLANIFICATION DE L'ADÉQUATION FUTURE

Pousser l'imagination et la résilience au-delà des attentes

Les plans stratégiques reflètent souvent un mélange d'objectifs de longue date, de priorités récentes et d'initiatives émergentes. Mais en période de changements rapides, même un plan bien conçu peut devenir mal aligné avec le monde qui l'entoure.

Cette activité offre l'occasion de tester votre stratégie **existante** face à plusieurs futurs plausibles. En examinant comment chacun de vos objectifs actuels se comporte dans différents scénarios, vous pouvez :

- Des stratégies robustes qui conservent de la valeur sur plusieurs contrats à terme
- Stratégies contingentes nécessitant une surveillance étroite ou des ajustements spécifiques au scénario
- Des stratégies vulnérables qui pourraient ne pas réussir dans certains ou tous les futurs

Il ne s'agit pas d'abandonner votre plan; il s'agit de renforcer la confiance, la clarté et la flexibilité dans la manière dont vous l'utilisez. Le résultat est une stratégie institutionnelle plus forte et plus résiliente.

3.5 PLANIFICATION DE L'ADÉQUATION FUTURE - FACILITATEURS

Objectif : Cette activité met à l'épreuve les stratégies existantes de l'établissement face aux scénarios. Elle met en lumière quels plans sont solides à l'avenir, lesquels sont contingents et lesquels peuvent être vulnérables, créant ainsi un tableau plus clair de la résilience institutionnelle.

Format de groupe :

Même équipes de scénario que les activités précédentes, ou de nouveaux groupes à rôles mixtes

Chaque équipe se concentre sur toutes les stratégies du plan existant, mais ne les évalue qu'à travers le prisme de son scénario assigné

Matériels requis :

- Le plan stratégique actuel de la bibliothèque (ou une liste simplifiée de 6 à 12 objectifs ou actions stratégiques)
- Tableau d'évaluation de la stratégie (voir ci-dessous)
- Résumés de scénarios
- Des marqueurs ou des autocollants de notation, ou un tableau numérique partagé

DURÉE : 45-60 minutes

CAS : Tester un plan stratégique existant face aux quatre scénarios

RÉSULTAT : Une évaluation classée des stratégies existantes par rapport à l'ensemble des scénarios

3.5 PLANIFICATION DE L'ADÉQUATION FUTURE - FACILITATEURS

1. Présentation du plan stratégique (5–10 min)

Fournissez aux gens une liste courte et claire des principales actions stratégiques issues du plan actuel de votre bibliothèque.

« Nous allons maintenant explorer dans quelle mesure notre stratégie actuelle est prête à prospérer ou à être mise en question dans quatre scénarios futurs distincts. »

2. Configurez la table d'évaluation

Utilisez un tableau avec une ligne par action stratégique, et une colonne pour chaque scénario. C'est le même que dans l'exercice 3.4

Recommendation of Action: 5 = highly, 4 = probably, 3 = mixed/undecided, 2 = probably not, 1 = definitely not	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
	Recommendation (1-5)	Recommendation (1-5)	Recommendation (1-5)	Recommendation (1-5)
Position libraries as leaders in AI governance, ethical frameworks, and digital literacy across campuses and communities.	4	4	3	5
Develop an AI-centered digital library strategy to integrate AI tools and redefine the library's role in academia.	5	2	2	4
Invest in workforce development through AI literacy programs, staff upskilling, and recruitment of AI-savvy professionals.	5	5	5	5
Create flexible, shared position descriptions and evolve staffing models to align with emerging needs.	4	4	4	3
Encourage proactive experimentation with AI tools and processes to pilot new services and identify scalable solutions.	5	5	3	5
Establish an organizational mindset focused on agency, adaptability , and designing future-ready solutions.	3	3	4	2
Reallocate resources by de-emphasizing less impactful functions and investing in high-value, forward-thinking initiatives.	2	5	5	5
Implement more flexible budgeting models to fund AI research, tools, and workforce development.	3	3	1	1

Échelle de vote :

5 = hautement recommandé

4 = probablement recommandé

3 = mixte/non décidé

2 = probablement pas recommandé

1 = définitivement pas recommandé

3.5 PLANIFICATION DE L'ADÉQUATION FUTURE - FACILITATEURS

3. Classification basée sur le scénario (30–40 min)

Chaque groupe :

- Passe en revue la liste complète des initiatives stratégiques
- Évalue chaque initiative du point de vue de son scénario assigné à l'aide d'une échelle de 1 à 5

4. Rétro et synthèse optionnels (15–20 min)

Après que toutes les équipes ont terminé leurs évaluations, réunissez-vous et discutez :

- Quelles stratégies ont obtenu un score élevé dans tous les scénarios? (robuste)
- Lesquelles dépendent du scénario? (contingent)
- Certaines sont-elles largement perçues comme vulnérables ou problématiques?

3.6 SYNTHÈSE AVANT ACTION

Vérification de sens et pause stratégique

Alors que nous passons de l'exploration de l'avenir à la définition de notre réponse, prenons un moment pour prendre du recul. Qu'est-ce qu'on voit? Qu'est-ce qui semble encore non résolu? Qu'est-ce qui mérite plus d'attention?

« Nous avons maintenant analysé l'environnement externe, examiné plusieurs futurs et réfléchi profondément à leurs implications. Avant de passer en mode planification, prenons une pause pour consolider notre réflexion. C'est l'occasion de prendre du recul et de demander :

- Qu'est-ce qui ressort?
- Sur quoi nous sentons-nous prêts à agir?
- Qu'est-ce qui reste incertain, incomplet ou non dit?

La pensée future ne concerne pas la certitude, c'est la clarté de son but au milieu de la complexité. Cette prochaine conversation nous aide à boucler la boucle sur la compréhension afin de pouvoir aborder la planification d'action avec perspicacité et alignement.

3.6 SYNTHÈSE AVANT ACTION - FACILITATEURS

Objectif :

Pour aider les gens à consolider les découvertes issues de l'analyse environnementale et du travail de scénario, identifier ce qui pourrait encore manquer et préparer le groupe à une planification tournée vers l'avenir. C'est un moment pivot, de l'exploration à l'action.

Format de groupe :

Discussion en groupe complet ou petits groupes (3–5) avec rapport rapide

Utilisation optionnelle d'un tableau blanc dirigé par un facilitateur, d'un document partagé ou d'une feuille de calcul imprimée

DURÉE : 20-30 minutes

CAS : Pour consolider les connaissances de toutes les activités antérieures

RÉSULTAT : Un ensemble de thèmes et de questions à prendre en compte alors que nous commençons à élaborer des stratégies

3.6 SYNTHÈSE AVANT ACTION

Questions (sur une diapositive ou un document) :

Demandez aux groupes ou à toute la salle de réfléchir :

- **Qu'est-ce qui sous-tend l'un des facteurs ou changements les plus importants dont nous avons parlé?**
Quelles en sont les causes profondes ou les facteurs du système?
- **Qu'est-ce qui pourrait nous affecter d'autre sans être nommé?**
Y a-t-il des angles morts, des problèmes émergents ou des dynamiques négligées, notamment sociales, culturelles ou politiques?
- **Que devons-nous encore savoir ou explorer avant de prendre des décisions majeures?**
Où sont les lacunes ou incertitudes de connaissances qui pourraient façonner notre préparation?
- **Avons-nous mis en lumière les incertitudes, interdépendances ou tensions les plus critiques??**
Quels problèmes semblent les plus étroitement liés ou dangereusement découplés?

3.6 SYNTHÈSE AVANT ACTION

Suggestions de rétro :

Invitez les groupes à partager chacun 1 à 2 réflexions clés.

Capturez les questions ou analyses sans réponse sur un mur/graphique partagé intitulé : « découvertes et points de surveillance à porter »

Reconnaître les tensions ou les désaccords, ce sont des signaux utiles pour une flexibilité stratégique.

Résultats optionnels :

Une liste ou un tableau « Points de surveillance stratégiques »

Un ensemble de questions de cadre pour la phase de planification d'action (p. ex., « Comment cette intuition façonne-t-elle ce que nous devons prioriser? »)

4

EXPLORATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES

**Transformer les découvertes
en stratégie intentionnelle**

TABLE DES MATIÈRES - SECTION 4

- 4 EXPLORATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES
Transformer les découvertes en stratégie intentionnelle
- 4.1 CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE
Aligner les initiatives sur la préparation future
- 4.2 CARTOGRAPHIE DES OCCASIONS PAR IA
Explorer des voies d'innovation au-delà des scénarios
- 4.3 IMPACT CONTRE CARTOGRAPHIE DE LA DIFFICULTÉ
Organisation des possibilités stratégiques pour la prise de décision
- 4.4 PRIORISATION POUR L'ACTION
Traduire la prévision en l'engagement stratégique à court terme
- 4.5 PENSER À L'IMPENSABLE
Pousser l'imagination stratégique au-delà des futurs attendus

4. EXPLORATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES - LEADERS

Après avoir exploré plusieurs futurs, il est temps de se demander : « Que devons-nous faire maintenant que nous savons ce que nous savons? »

Ce chapitre passe de l'exploration au développement stratégique. Vous travaillerez avec les découvertes stratégiques générés par les scénarios et commencerez à les tester, les organiser et les prioriser. Cela inclut à la fois des idées éclairées par des scénarios et des occasions émergentes, en particulier celles liées à l'IA.

Cette étape du processus vous aide à :

- Identifier les actions robustes, contingentes ou à risque
- Explorer les investissements liés à l'IA et les voies d'innovation
- Prioriser les efforts en fonction de l'impact, de la faisabilité et de l'adéquation institutionnelle
- Élaborer une liste restreinte de priorités stratégiques à poursuivre

L'objectif n'est pas de finaliser un plan détaillé, mais de passer de la possibilité à la clarté directionnelle, et d'identifier quelles idées méritent un investissement et une attention de leadership à court terme.

4. EXPLORATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES - FACILITATEURS

Ce chapitre aide les gens à commencer à façonner une véritable stratégie. Le ton change à nouveau, cette fois vers la prise de décision, l'évaluation et les compromis.

Votre travail consiste à :

- Aider les groupes à synthétiser ce qu'ils ont généré via des scénarios
- Faciliter des discussions sur l'adéquation, l'alignement, le risque et la préparation
- Encourager à la fois la créativité stratégique et le réalisme lorsqu'ils priorisent

Les principales activités de cette section incluent :

- Cartographier le portefeuille (dans quelle mesure nos actions sont-elles alignées avec les conditions futures?)
- Explorer des opportunités d'IA non couvertes dans les scénarios
- Cartographier des actions par impact et difficulté
- Identifier 3 à 6 priorités stratégiques pour les 1 à 3 prochaines années

C'est aussi un bon moment pour rappeler au groupe : vous n'avez pas besoin de tout faire — mais vous devez décider ce qui compte le plus, et pourquoi. Gardez votre énergie concentrée et constructive. C'est là que la prévision devient action.

4.1 CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE

Aligner les initiatives sur la préparation future

Alors que les gestionnaires réfléchissent aux actions stratégiques issues de la planification basée sur des scénarios, une question clé se pose : comment ces idées s'intègrent-elles à ce que nous faisons déjà et qu'est-ce qui mérite d'être priorisé pour l'investissement, la refonte ou la retraite?

Cet exercice invite les équipes à prendre du recul et à faire le point. En utilisant une perspective de portefeuille, vous évalueriez comment les stratégies générées lors de l'atelier s'alignent avec les activités actuelles de votre établissement et leur pertinence dans les scénarios futurs.

Ce n'est pas seulement un outil de hiérarchie, c'est une façon de reconnaître :

- Des stratégies robustes déjà bien dotées de ressources et alignées vers l'avenir
- Des idées à fort potentiel qui peuvent nécessiter une incubation ou un parrainage stratégique
- Des initiatives qui peuvent être surinvesties par rapport à leur adéquation future
- Des programmes hérités vulnérables dans plusieurs futurs

En cartographiant vos actions stratégiques avec le niveau d'investissement actuel et l'alignement futur, vous créez un instantané visuel de votre préparation à agir intentionnellement face à une perturbation. C'est là que la stratégie rencontre la prise de décision.

4.1 CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE - FACILITATEURS

Objectif : Cette activité aide les personnes à évaluer et à équilibrer les efforts stratégiques de leur établissement. Elle fournit un cadre pour comparer à la fois les nouvelles stratégies générées lors d'exercices antérieurs et les activités déjà en cours.

En traçant des stratégies sur la matrice du portefeuille, les gens peuvent voir où ils sont sur- ou sous-investissements, identifier les zones de duplication et mettre en évidence des opportunités de redirection des ressources. L'objectif n'est pas de créer davantage de priorités, mais de faire des choix intentionnels : quelles activités existantes maintenir, lesquelles réduire ou mettre à la retraite, et où investir dans de nouvelles initiatives mieux adaptées aux besoins futurs.

Format de groupe :

Petites équipes (3–5 personnes)

Les groupes peuvent travailler sur le même ensemble de stratégies (pour la hiérarchisation partagée) ou des listes personnalisées (pour la planification spécifique au département)

Matériels requis :

- Liste maîtresse des actions stratégiques (tirée de la planification d'action par scénario) et des activités en cours
- Affiche murale Portfolio Matrix (voir ci-dessous) ou tableau blanc numérique
- Marqueurs ou points de vote

DURÉE : 40-60 minutes

CAS : Envisager des actions stratégiques contre la disponibilité des ressources

RÉSULTAT : Un ensemble de thèmes et de questions à prendre en compte alors que nous commençons à élaborer des stratégies

4.1 CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE - FACILITATEURS


1. Présentation de la matrice (5 min)

Affichez ou distribuez la matrice stratégique du portefeuille. Expliquez les deux axes :

Alignement élevé avec les scénarios futurs

Faible alignement avec les scénarios futurs

Investissement courant fort

 **Entretenir / Accroître :**
Stratégies résilientes et de base

 **Réévaluer :** Au risque d'un désalignement

Investissement faible ou émergent

 **Incuber / Investir :**
Émergence, haute opportunité

 **Désinvestir / Éviter :**
Faible valeur dans le temps

Cette matrice servira à évaluer comment chaque action stratégique s'intègre à ce que fait actuellement votre bibliothèque et si elle est susceptible de rester pertinente dans les quatre scénarios que nous avons explorés.

4.1 CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE - FACILITATEURS

2. Trier les actions sur la matrice (20–30 min)

Chaque groupe prend en compte la liste des actions stratégiques et des activités en cours. Ils devraient discuter de chacun et les placer sur la matrice en se basant sur :

Axe des X : Quelle est la compatibilité avec les conditions futures?

Axe des Y : Combien est actuellement investi dans ce domaine (budget, personnel, disponibilité, engagement institutionnel)?

Encouragez les équipes à discuter des désaccords de placement, ils sont souvent révélateurs

3. Réflexion et annotation (10–15 min)

Pour chaque quadrant, demandez :

- De quoi nous sentons-nous confiants? Pourquoi? Y a-t-il des surprises? Lacunes? Désalignements?
- Quels éléments dans les zones « Investir » ou « Désinvestissement » nécessitent une analyse plus approfondie?
- Quelles activités actuelles s'alignent clairement avec les scénarios futurs? Où sommes-nous surinvestis?
- Y a-t-il des domaines où nous devrions réduire ou retirer l'activité, afin que les ressources puissent être orientées vers de nouvelles priorités?
- Quelles nouvelles stratégies méritent d'être investies et qu'est-ce qu'il faudra arrêter ou ralentir pour faire de la place?

4.1 CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE - FACILITATEURS

Prompts de rétro (10–15 min)

Les facilitateurs animent une discussion en salle entière :

- Où sommes-nous surinvestis ou sous-investis?
- Quelles activités existantes pourraient ne plus correspondre à nos valeurs ou à notre contexte futur?
- Quels éléments « Maintenir » doivent être renforcés pour rester pertinents?
- Que suggère cette carte sur la manière dont nous alignons les ressources sur les besoins futurs?

Résultats

Une matrice de portefeuille stratégique complète (affiche, photo ou fichier numérique) une liste restreinte de :

- Stratégies à développer
- Idées à incubier
- Domaines à approfondir
- Éléments qui pourraient devoir être abandonnés ou changer de place

4.2 CARTOGRAPHIE DES OPPORTUNITÉS PAR IA

Explorer des voies d'innovation au-delà des scénarios

Les scénarios sont des outils puissants pour nous aider à naviguer dans l'incertitude, mais ils ne sont pas la seule source d'éclairages stratégiques. Parfois, les opportunités les plus claires ne viennent pas de l'imagination d'un avenir lointain, mais de l'attente portée aux possibilités qui émergent déjà devant nous.

Dans cette activité, vous explorerez comment l'IA pourrait être appliquée à des fonctions clés dans les bibliothèques de recherche, non pas à travers le prisme d'un monde futur unique, mais à travers une vision plus large et axée sur l'innovation. L'objectif est d'identifier les domaines d'opportunité et de réfléchir stratégiquement à ce qu'il faudrait pour les exploiter.

Où l'IA pourrait-elle améliorer les services, les systèmes, les flux de travail ou l'engagement? Quelles nouvelles capacités, rôles ou partenariats seraient nécessaires? Qu'est-ce qui devrait être exploré, prototype ou investi?

C'est une invitation à élargir la carte : à introduire de nouvelles idées dans votre conversation stratégique et à voir où elles s'alignent avec votre travail éclairé par des scénarios. L'innovation n'est pas distincte de la planification de l'incertitude; c'est un compagnon essentiel.

4.2 CARTOGRAPHIE DES OPPORTUNITÉS PAR IA - FACILITATEURS

Objectif :

Aider les gens à mettre en lumière, discuter et évaluer les applications potentielles de l'IA dans les bibliothèques de recherche, générer de nouvelles possibilités stratégiques et identifier quels investissements ou changements seraient nécessaires pour y mettre en œuvre.

Cette activité sensibilise aux voies concrètes d'innovation et relie les technologies émergentes à la stratégie institutionnelle.

Format de groupe :

Petits groupes de 3–5

Chaque groupe explore 1–2 domaines d'application de l'IA

Matériels requis :

- Une liste de 6 à 8 domaines d'application de l'IA pertinents pour les bibliothèques (voir suggestions ci-dessous)
- Feuilles d'exercices ou feuilles de table

Optionnel : applications IA « cartes d'invitation » avec des exemples de cas d'usage, de technologies ou de tendances

DURÉE : 45-60 minutes

CAS : Identifier les applications de l'IA dans les bibliothèques de recherche

RÉSULTAT : Un ensemble d'occasions et d'actions en IA pouvant être envisagées pour la mise en œuvre

4.2 CARTOGRAPHIE DES OPPORTUNITÉS PAR IA - FACILITATEURS

Domaines d'application d'IA suggérés

Les animateurs peuvent choisir ou inviter des groupes à choisir parmi des sujets tels que :

- Recherche, découverte et métadonnées améliorées par l'IA
- Apprentissage personnalisé et soutien pédagogique
- Analytique prédictive pour les collections et l'accès
- Chatbots et automatisation de l'expérience utilisateur
- Soutien à la recherche et communication scientifique
- Curation et préservation des données
- Gouvernance éthique de l'IA dans les organisations de connaissances

4.2 CARTOGRAPHIE DES OPPORTUNITÉS PAR IA - FACILITATEURS

1. Introduction de l'activité (5–10 min)

Nous avons exploré des scénarios et des options stratégiques. Nous allons maintenant élargir la perspective et explorer où l'IA pourrait créer une nouvelle valeur pour les bibliothèques de recherche, indépendamment de tout avenir spécifique. Il s'agit d'innovation, de penser à ce que nous pourrions faire, pas seulement à ce que nous faisons déjà.

Fournissez un bref aperçu de chaque domaine. Distribuez des cartes de consignes ou des documents si vous utilisez.

2. Exploration en groupe (25–30 min)

Chaque groupe choisit ou se voit attribuer 1 à 2 domaines d'application. Pour chacun, répondez :

- **Quelles opportunités l'IA crée-t-elle dans ce domaine?**
(Qu'est-ce qui pourrait être amélioré, réimaginé ou inventé?)
- **Quelles actions stratégiques pourrions-nous entreprendre?**
(Pourrions-nous piloter, associer, évoluer ou entraîner?)
- **Que devrions-nous investir?**
(Compétences, technologie, données, infrastructures, politiques, relations)
- **Quels risques ou préoccupations actions pourraient survenir?**
(Éthique, biais, accès, transparence)

Optionnel : Utilisez une matrice 2x2 pour cartographier l'impact contre préparation pour chaque idée.

4.2 CARTOGRAPHIE DES OPPORTUNITÉS PAR IA - FACILITATEURS

3. Partage et regroupement (15–20 min)

Chaque groupe partage 2 à 3 de ses opportunités les plus prometteuses. Le facilitateur ou le preneur de notes les regroupe par thème, type ou domaine d'investissement.

Prompts de rétro optionnels :

- Quelles sont les expériences à faible coût par rapport aux paris à plus long terme?
- Où ces idées s'alignent-elles avec les stratégies éclairées par des scénarios déjà évoquées?
- Voyons-nous émerger de nouvelles voies stratégiques?

Résultats :

- Cartes d'opportunités ou tableaux d'idées par groupe
- Une liste restreinte intergroupes de stratégies d'IA à fort potentiel
- Un projet de « portfolio d'innovation en IA » à appliquer en priorisation ou en revue du leadership

4.3 IMPACT CONTRE CARTOGRAPHIE DE LA DIFFICULTÉ

Organisation des possibilités stratégiques pour la prise de décision

À ce stade de la boîte à outils, vous avez généré un large éventail d'options stratégiques, des actions éclairées par les scénarios aux opportunités émergentes en IA. Certains sont déjà en mouvement; d'autres sont de nouvelles idées issues de la prévision créative. Il est maintenant temps d'organiser ces possibilités pour soutenir une planification éclairée et intentionnelle.

Cette activité introduit un outil simple mais puissant : la matrice Impact vs Difficulté. En évaluant chaque stratégie potentielle en fonction de son impact attendu et de sa difficulté de mise en œuvre, vous pouvez commencer à :

- Identifiez les victoires rapides qui valent la peine d'être poursuivies immédiatement
- Reconnaître les projets stratégiques qui valent un investissement soutenu
- Éviter les pièges à ressources qui consomment de l'énergie sans apporter de valeur
- Identifier les idées pour l'incubation ou le partenariat

Utilisé avec soin, cet outil aide les équipes dirigeantes à prioriser l'effort, à séquencer l'innovation et à communiquer clairement les compromis.

Cette activité crée également un lien naturel entre les actions éclairées par les scénarios (Section 5.1) et les stratégies émergentes d'IA (Section 5.2), aidant les équipes à voir où des priorités ou contradictions convergentes peuvent exister.

4.3 IMPACT CONTRE CARTOGRAPHIE DE LA DIFFICULTÉ - FACILITATEURS

Objectif : Évaluer et comparer les stratégies potentielles, à la fois issues de la planification de scénarios et de l'exploration par IA, basées sur :

Impact : Quelle sera l'importance du bénéfice en cas de succès?

Difficulté : Quelle sera la difficulté à mettre en œuvre?

Cet exercice soutient la priorisation, le séquençage et l'allocation des ressources à la prochaine étape de la planification. :

Format de groupe :

Petits groupes (3–5 personnes)

Cela peut être les mêmes équipes que lors des sessions précédentes, ou de nouveaux groupes à rôles mixtes

Matériels requis :

- Un grand tableau mural 2x2 ou tableau blanc numérique
- Cartes de stratégie ou post-its (extraits des sections 5.1 et 5.2)

Icônes optionnelles ou codes couleur pour indiquer l'origine (basé sur le scénario, l'IA, le plan existant)

DURÉE : 30-45 minutes

CAS : Cartographier les actions stratégiques par impact et difficulté

RÉSULTAT : Une évaluation des actions stratégiques par facilité de réalisation

4.3 IMPACT CONTRE CARTOGRAPHIE DE LA DIFFICULTÉ - FACILITATEURS

1. Introduction de la matrice (5 min)

Affichez ou distribuez la matrice Impact-Difficulté. Expliquez les deux axes :


Impact = Valeur potentielle, influence, portée ou importance stratégique

Difficulté = Coût, complexité, gestion du changement, risque, ressources requises

Grande difficulté

Faible difficulté

Fort impact  *Projets stratégiques* – Vaut l'effort

 *Victoires rapides* – Prioriser et doter en ressources dès maintenant

Faible impact

 *Pièges à ressources* – Question ou réduction de la taille

 *Bien à avoir* – Différer ou déléguer

Cette matrice sera utilisée pour examiner les ressources nécessaires (et la difficulté à les allouer) pour réaliser chaque action stratégique et correspondre cette évaluation avec l'impact qui en résulte.

4.3 IMPACT CONTRE CARTOGRAPHIE DE LA DIFFICULTÉ - FACILITATEURS

2. Cartographie des stratégies (20–30 min)

Fournir une liste soigneusement sélectionnée de 10 à 15 stratégies (ou faire utiliser les leurs propres stratégies aux participants).

Pour chacun : discutez en groupe et placez la stratégie sur la grille

S'il y a un désaccord, encouragez la délibération rapide — les désaccords révèlent souvent des hypothèses clés

Encourager les équipes à relever les principaux obstacles ou facteurs de facilitation (par exemple, le coût, les compétences du personnel, le soutien aux gestionnaires)

Optionnel : Utilisez différentes formes ou couleurs pour indiquer l'origine :

- Informé par le scénario
- Opportunité en IA
- Plan existant

4.3 IMPACT CONTRE CARTOGRAPHIE DE LA DIFFICULTÉ - FACILITATEURS

3. Reflet et regroupement (10 min)

Demandez à chaque groupe de :

- Identifier 1 à 2 actions dans chaque quadrant qu'ils estiment les plus importantes à poursuivre
- Signalez toute surprise ou contradiction (p. ex., des idées à fort impact classées comme de faible priorité). Le facilitateur les capture dans un document partagé ou sur un tableau final.

Prompts de rétro optionnels :

- Sommes-nous surchargés dans un même quadrant?
- Négligeons-nous les « victoires rapides » parce qu'elles ne semblent pas innovantes?
- Des « projets stratégiques » sont-ils réalisables grâce à des partenariats ou à des investissements en étapes?

Résultats :

Une matrice Impact vs Difficulté complétée (par groupe ou en synthèse)

Un résumé visuel des gains rapides, des paris stratégiques et des éléments à réévaluer

4.4 PRIORISATION POUR L'ACTION

Traduire prévision en engagement stratégique à court terme

À ce stade, vous avez exploré des futurs possibles, testé des stratégies actuelles et potentielles, et évalué vos idées sur plusieurs dimensions : alignement des scénarios, investissement organisationnel, impact stratégique et difficulté de mise en œuvre.

La dernière étape de ce processus consiste à distiller ces connaissances en priorités concrètes, des actions stratégiques que vous pouvez entreprendre dans les 1 à 3 prochaines années pour renforcer les capacités, réduire la vulnérabilité et progresser vers une résilience à long terme.

Il ne s'agit pas de finaliser un plan soigné. Il s'agit d'identifier où concentrer l'attention, l'investissement et le leadership dans un avenir immédiat. En temps incertains, l'action compte — mais la réflexion aussi. Cet exercice vous aide à vous concentrer sur des actions qui ne sont pas seulement réactives, mais aussi significatives et adaptatives.

À la fin de cette section, vous aurez une liste restreinte de priorités stratégiques, chacune liée à :

- Une logique ancrée dans les scénarios et autres exercices
- Un premier aperçu des besoins et des facilitateurs d'investissement
- Un plan de propriété et les prochaines étapes

4.4 PRIORISATION POUR L'ACTION - FACILITATEURS

Objectif :

Consolider tous les travaux antérieurs dans une liste ciblée de 3 à 6 priorités stratégiques à poursuivre ou à mettre en place à court et moyen terme. Cette liste servira d'entrée à la stratégie institutionnelle, à la planification ou aux retraites de leadership.

Durée requise : 45–60 minutes

Format de groupe :

Groupes de leadership mixtes (3 à 6 participants chacun), ou animation en salle entière

Utilisez les résultats des sections précédentes : Matrice d'Impact/Difficulté, Carte du Portfolio, Classements de Scénarios

Matériel requis :

- Liste finale des options stratégiques (consolidées sur des exercices précédents)
- Fiche de hiérarchie de priorisation ou matrice de décision
- Notes autocollantes ou marqueurs
- Optionnel : cartes résumées de stratégies avec brèves descriptions et scores

DURÉE : 45-60 minutes

CAS : Pour consolider tous les travaux antérieurs

RÉSULTAT : Une liste de 3 à 6 priorités stratégiques clés pour la mise en œuvre

4.4 PRIORISATION POUR L'ACTION - FACILITATEURS

1. Introduction de l'objectif (5–10 min)

« Nous avons mis en avant une large gamme de stratégies, les avons évaluées face à des futurs possibles, et exploré leur impact et leur faisabilité. Nous allons maintenant identifier quelles actions méritent un leadership ciblé, des ressources ou une exploration dans les 1 à 3 prochaines années. »

Précisez que l'objectif est de constituer une liste courte et exploitable, pas de classer chaque élément.

2. Revue et stratégies de groupe (10–15 min)

Affichez la liste des stratégies issues des sessions précédentes.

Invitez les participants à les regrouper en thèmes ou catégories (p. ex., main-d'œuvre, infrastructures, services, partenariats). Rassemblez ces informations sur des tableaux pour un vote ultérieur à l'étape 3.

Utilisez cela pour réduire la redondance et les synergies de surface.

4.4 PRIORISATION POUR L'ACTION - FACILITATEURS

3. Prioriser : Vote ou exercice Dot (15–20 min)

Chaque participant reçoit 3 à 5 voix à appliquer aux stratégies selon lesquelles il pense :

- Sont les plus urgents
- Sont les plus fondamentaux pour la capacité future
- Avoir un support le plus large possible dans tous les scénarios

Optionnel : Utilisez des votes pondérés (par exemple, 2 points pour le choix #1, 1 point pour les autres)

4. Identifier les priorités principales (10–15 min) En groupe, réfléchissez à cela :

- Quelles stratégies ont été les plus avancées?
- En manquent-ils?
- Y a-t-il des éléments « à haut vote » qui nécessitent un affinement supplémentaire?

Finaliser une liste des 3 à 6 priorités stratégiques principales, et (si le temps le permet) la capture :

- Justification (« Pourquoi cela? »)
- Facteurs clés ou ressources
- Premiers pas ou champions

4.4 PRIORISATION POUR L'ACTION - FACILITATEURS

Prompts de discussion optionnels

Quelles actions peuvent commencer immédiatement avec la capacité existante?

Lesquels nécessitent une collaboration inter-unités ou un parrainage exécutif?

Y a-t-il des « constructeurs de momentum » à faible coût et à forte symbolisation?

À quoi allons-nous dire « non » ou « pas encore »?

4.5 PENSER À L'IMPENSABLE

Pousser l'imagination stratégique au-delà des futurs attendus

Toutes les perturbations ne nous laissent pas le temps de nous préparer. Certains arrivent vite, depuis les marges, et changent tout. C'est là que les jokers entrent en jeu! La pandémie de Covid-19 est désormais un exemple classique d'un joker.

Les jokers sont des événements à faible probabilité et à fort impact. Ce sont les imprévus souvent ignorés dans la planification traditionnelle, les « et si ». Bien qu'improbables, ils sont suffisamment plausibles pour mériter une réflexion et lorsqu'ils se produisent, ils peuvent remettre en question des hypothèses, invalider des stratégies ou créer de nouvelles opportunités.

Cet exercice invite les gens à considérer quelques imprévus et à imaginer comment les bibliothèques de recherche, les universités ou la société pourraient réagir. Il aide les gestionnaires à :

- Explorer les limites extérieures de l'incertitude
- Renforcer la flexibilité stratégique
- Reconnaître des vulnérabilités et des possibilités qu'ils ne verraient peut-être pas autrement

Les jokers ne prédisent pas l'avenir. Mais ils nous préparent à diriger lorsque l'avenir refuse de se comporter. C'est une activité de clôture énergisante ou un pont vers un travail de prévision en cours.

4.5 PENSER L'IMPENSABLE - FACILITATEURS

Objectif : Aider les personnes à élargir leur imagination stratégique et à envisager des développements perturbateurs ou inattendus qui pourraient transformer le paysage opérationnel des bibliothèques et de l'enseignement supérieur.

Format de groupe : Petits groupes (3–5 personnes)

Chaque groupe reçoit ou génère un joker avec lequel travailler

Matériels requis :

- Un ensemble de 6 à 10 cartes de prompt joker (voir ci-dessous pour des exemples)
- Feuilles d'exercices ou feuilles de table
- Marqueurs ou post-its

Résultats :

- Un ensemble de croquis de scénarios jokers ou de notes de réponse
- Une ou plusieurs recommandations pour la préparation institutionnelle

DURÉE : 30-45 minutes

CAS : Considérer l'impact des événements extrêmes sur les plans futurs

RÉSULTAT : Un ensemble de réponses pour éclairer la planification de la préparation

4.5 PENSER L'IMPENSABLE - FACILITATEURS

Exemples de jokers – bien sûr, vous pouvez les personnaliser selon le contexte institutionnel.

- Un modèle majeur d'IA « devient incontrôlable » et déclenche une régulation mondiale en moins d'un an
- Un effondrement soudain de la confiance dans les systèmes d'accréditation de l'enseignement supérieur
- Une cyberattaque désactive une infrastructure académique clé pendant un mois
- Un grand éditeur rend tout nouveau contenu de recherche exclusif à l'IA
- Une fausse découverte générée par l'IA trompe le monde de la recherche pendant six mois
- Le gouvernement supprime tout soutien fédéral à l'enseignement supérieur
- Les interfaces cerveau-ordinateur deviennent courantes pour l'apprentissage et la recherche
- Les modèles d'IA open source surpassent les systèmes commerciaux et deviennent obligatoires
- La pandémie mondiale 2.0 émerge avec des fermetures permanentes des frontières
- L'IA se voit accorder une « agence » légale dans certaines juridictions

4.5 PENSER L'IMPENSABLE - FACILITATEURS

1. Introduction du concept (5 min)

Les jokers sont des perturbations auxquelles nous ne nous attendons pas, mais que nous pourrions plausiblement affronter. Ce ne sont pas des prédictions, ce sont des défis à nos modèles mentaux, à nos hypothèses et à notre préparation.

2. Distribuer les cartes joker (5 min)

Chaque groupe reçoit une carte joker (au hasard ou au choix). Vous pouvez aussi inviter des groupes à inventer les leurs.

Discussion de groupe (20–25 min)

Les groupes réfléchissent à :

- Que se passerait-il si cette inconnue se produisait?
- Comment l'établissement serait-il affecté dans les 48 premières heures? Première année?
- Laquelle de nos stratégies actuelles tomberait en panne ou deviendrait encore plus vitale?
- Que pourrions-nous faire maintenant pour nous préparer, réduire les risques ou en tirer profit si cela devait arriver? Encouragez la pensée créative et l'inconfort. C'est justement le but.

4.5 PENSER L'IMPENSABLE - FACILITATEURS

4. Partager et réfléchir (10–15 min)

Chaque groupe présente un bref résumé :

- Le joker
- Le scénario qui s'est déroulé
- Risques clés, vulnérabilités ou forces surprenantes
- Un mouvement de préparation qu'ils recommanderaient

Prompts de rétro optionnels

Quels jokers semblaient les plus plausibles ou les plus troublants?

Cette activité a-t-elle changé votre perception de vos priorités actuelles?

Comment pourrions-nous construire un état d'esprit de résilience sans devenir paranoïaques?

5

DE L'ATELIER À LA PRATIQUE : ÉTENDRE LA PRÉVISION

**Intégrer la pensée future dans le
leadership et la culture des bibliothèques**

TABLE DES MATIÈRES - SECTION 5

- 5 DE L'ATELIER À LA PRATIQUE : ÉTENDRE LA PRÉVISION
Intégrer la pensée future dans le leadership et la culture des bibliothèques
- 5.1 CONSTRUIRE UN SYSTÈME D'ALERTE PRÉCOCE
Suivre les signaux et les premiers déplacements pour repérer les futurs émergents
- 5.2 FAIRE DU SCAN ENVIRONNEMENTAL UNE HABITUDE
Développer la conscience du changement – observation et conversation partagées
- 5.3 CRÉER DES RÔLES ET RITUELS DE PRÉVISION
Normaliser la pensée à long terme dans la pratique du leadership
- 5.4 ACTUALISER ET REVISITER PÉRIODIQUEMENT LES SCÉNARIOS
Aligner vos hypothèses stratégiques sur un monde en évolution
- 5.5 INTÉGRER LA PRÉVISION AUX PLANS STRATÉGIQUES ET AUX BUDGETS
Ancrer le long terme dans la prise de décision à court terme
- 5.6 FAVORISER UNE CULTURE DE PRÉVISION
Étendre la réflexion future dans les conversations, les habitudes et les relations

5. DE L'ATELIER À LA PRATIQUE – ÉTENDRE LA PRÉVISION

Intégrer la pensée future dans le leadership et la planification

La prévision n'est pas qu'un atelier, c'est un état d'esprit et une pratique.

La véritable valeur de la planification de scénarios émerge non seulement pendant la session elle-même, mais aussi dans les habitudes et les structures que les gestionnaires développent par la suite. Des exercices ponctuels sont utiles. Mais une capacité stratégique durable découle d'une attention soutenue portée au changement, aux possibilités et aux implications à long terme.

Ce chapitre propose un ensemble d'activités pratiques et de routines de leadership pour vous aider à faire avancer votre prévision, que vous dirigiez une bibliothèque de recherche, contribuiez à une stratégie universitaire plus large ou construisiez une équipe plus résiliente. Ces pratiques sont conçues pour s'intégrer à votre culture décisionnelle actuelle, pas pour la remplacer. Certaines ne prennent que quelques minutes. D'autres peuvent être intégrées dans des cycles de planification annuels ou des retraites de leadership.

Considérez cela comme votre « menu prochaines étapes » : pas une liste de contrôle, mais un ensemble d'options à revisiter, adapter et faire évoluer. Utilisez ce qui est le plus pertinent aujourd'hui et revenez à cela à mesure que votre institution, vos priorités et le monde continuent d'évoluer.

L'objectif est simple : faire en sorte que la sagesse, la perspicacité et l'élan générés par cet atelier fassent partie intégrante de la façon dont votre organisation continue de regarder vers l'avenir et de mener l'incertitude avec détermination et clarté.

5.1 CONSTRUIRE UN SYSTÈME D'ALERTE PRÉCOCE

Suivre les signaux et les premiers déplacements pour repérer les futurs émergents

La prévision ne consiste pas seulement à imaginer des futurs, c'est aussi à ressentir quand un changement se produit et à réagir avec intention. Un système d'alerte précoce vous aide à suivre les développements susceptibles d'indiquer un virage vers un ou plusieurs des scénarios explorés dans cette boîte à outils.

Ces systèmes n'ont pas besoin d'être compliqués. Même une structure légère, p. ex., un tableur, un document partagé ou une revue trimestrielle, peut aider votre équipe de direction à :

- Rester vigilant face aux signaux importants
- Reconnaître quand les suppositions deviennent obsolètes
- Se préparer à agir avant que la perturbation ne devienne une crise

L'objectif n'est pas de prédire l'avenir, mais de développer une conscience situationnelle qui favorise l'agilité, la résilience et la préparation.

Un système d'alerte précoce simple aide votre organisation à rester attentive à l'avenir, non seulement par des exercices de scénarios, mais aussi par une réflexion régulière et éclairée sur ce qui change maintenant.

5.1 CONSTRUIRE UN SYSTÈME D'ALERTE PRÉCOCE - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 1 : Choisir votre focus de surveillance

Commencez par les quatre scénarios de 2035 utilisés dans l'atelier. Pour chaque scénario, identifiez 3 à 5 repères ou indicateurs qui pourraient suggérer que le monde commence à émerger.

Exemple (scénario : IA autonome) :

- Augmentation des articles de recherche entièrement générés par l'IA
- Les outils d'IA reçoivent une co-patrimoine formelle de recherche
- Déclin des subventions de recherche menées par l'humain
- Les universités passent à des équipes d'enseignement hybrides humain-IA

Vous pouvez également surveiller des tendances sans rapport avec des scénarios comme la gouvernance de l'IA, les attentes des étudiants ou les modes de financement.

Étape 2 : Attribuer des rôles pour le scan

Décidez qui surveillera quoi. Les options incluent :

- Des personnes responsables de thèmes spécifiques (p. ex., la politique de l'IA, l'infrastructure technologique, les flux de travail de recherche)
- Affectations tournantes (p. ex., « un signal par personne par trimestre »)
- Partenaires externes (fournisseurs, communauté professorale ou étudiante) partageant périodiquement des analyses

5.1 CONSTRUIRE UN SYSTÈME D'ALERTE PRÉCOCE - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 3 : Suivre et partager

Créer un espace partagé pour enregistrer les observations, cela pourrait être :

- Un tableau de bord Google Sheet ou Notion
- Une chaîne dédiée à Slack ou Teams

Une page dans votre tableau de bord de planification stratégique : Pour chaque entrée, incluez :

- Une brève description du signal ou de l'évènement et de toute source (lien ou citation)
- Implications : À lequel(s) scénario(s) cela se rapporte-t-il? Pourquoi est-ce important?

Étape 4 : Prenez le temps de donner du sens

Construis une cadence pour la réflexion :

- Examiner les signaux trimestriellement lors des réunions de l'équipe de direction ou de stratégie
- Demandez : Assistons-nous à un mouvement vers un scénario quelconque? Est-ce que certaines hypothèses changent?
- Utilisez cela comme point de contrôle pour ajuster la stratégie, les ressources ou les messages

5.2 FAIRE DU SCAN ENVIRONNEMENTAL UNE HABITUDE

Sensibiliser au changement par l'observation et la conversation partagées

Le scan environnemental consiste à observer systématiquement le monde extérieur en surveillant les tendances, les technologies émergentes, les évolutions politiques, les signaux culturels et d'autres forces pouvant façonner l'avenir de votre organisation.

Bien qu'il soit facile de se laisser emporter par les priorités internes, les organisations prêtes à l'avenir développent l'habitude de regarder vers l'extérieur. Lorsque le scan devient une pratique courante, et non un exercice ponctuel, votre équipe de direction instaure une culture de curiosité, d'intuition précoce et de flexibilité stratégique.

Cette activité encourage les leaders à faire de la numérisation un rituel d'équipe intégré, soutenu par des outils légers et une participation inclusive.

Lorsque le scan environnemental devient une habitude partagée, votre équipe devient plus attentive au changement et mieux préparés à répondre avec intention, pas seulement avec réaction. C'est l'une des étapes les plus simples et puissantes que l'on puisse entreprendre pour étendre la prévision au leadership quotidien.

5.2 FAIRE DU SCAN ENVIRONNEMENTAL UNE HABITUDE - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 1 : Choisir un format qui correspond à votre contexte

Vous n'avez pas besoin d'un nouveau comité. Intégrez le scan dans les rythmes existants comme les réunions mensuelles de leadership, les bilans de planification trimestriels et les retraits stratégiques.

Utilisez des formats comme :

- Projecteur « Signal du Mois »
- Table ronde « Un article à partager »
- « Qu'est-ce qui bouge? » mini-remue-méninge

Étape 2 : Attribuer des rôles ou des thèmes de scan

Encourager les personnes à apporter des perspectives issues de différents domaines, notamment les développements de l'IA dans l'éducation et la recherche, le financement ou les changements de politiques de l'enseignement supérieur, les tendances sociales, culturelles ou politiques ainsi que les évolutions dans l'infrastructure de recherche et l'édition.

Optionnel : Alternier les personnes qui mènent l'exercice chaque mois; une seule personne responsable d'apporter 2 à 3 signaux notables pour la discussion de groupe.

5.2 FAIRE DU SCAN ENVIRONNEMENTAL UNE HABITUDE - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 3 : Créer un journal de scan partagé

Gardez un registre simple et visible des observations intéressantes. Cela pourrait être :

- Un tableau de bord Google Sheet ou Notion
- Un document en cours avec des sections par thème ou date

Incluez pour chaque entrée un titre ou un court résumé, une source ou un lien ainsi que quelques commentaires pertinents (p. ex., pourquoi cela pourrait-il nous intéresser?)

Étape 4 : Réfléchir, ne pas juste enregistrer

Prenez le temps en réunion pour demander :

- Quels schémas remarquons-nous?
- Cela renforce-t-il ou remet-il en question nos hypothèses actuelles?
- Qu'est-ce que cela suggère que nous devrions explorer ou tester?

Le scan est le plus précieux lorsqu'il suscite une conversation, pas seulement une collecte.

5.3 CRÉER DES RÔLES ET RITUELS DE PRÉVISION

Normaliser la pensée à long terme dans la pratique du leadership

Pour que la prévision s'applique, elle doit être socialisée; intégrée dans la culture de la manière dont les décisions sont prises, comment les équipes se rencontrent et comment la stratégie est développée. Les ateliers ponctuels sont précieux, mais ils s'estompent souvent à moins d'être accompagnés de rôles délibérés et de comportements répétés qui soutiennent la réflexion future sur le long terme.

Cette activité aide les équipes de direction à concevoir quelques pratiques simples et répétables (« rituels ») et à attribuer des rôles de prévision légers afin de créer un environnement où la pensée à long terme devient normale, pas l'exception.

Ces structures ne nécessitent pas de ressources majeures. Ils exigent de l'intentionnalité et de la persévérance.

En créant des rôles et rituels de prévision légers et répétables, votre organisation développe une culture de leadership résiliente, à savoir une culture qui observe l'horizon, s'adapte avec intention et prend des décisions avec une vision à long terme.

5.3 CRÉEZ DES RÔLES ET DES RITUELS DE PRÉVISION - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 1 : Désigner un rôle de prévision ou une personne de référence

Assignez quelqu'un dans votre équipe de direction ou de planification à :

- Suivre les signaux, les résumés de numérisation ou les tendances pertinentes
- S'assurer que la prévision figure à l'ordre du jour des réunions (même brièvement)
- Agir comme intermédiaire avec des observateurs externes des tendances ou des ressources de prospective

Alternez qui agit comme « liaison des futurs » ou « responsable de la prospective stratégique » tous les 6 à 12 mois peut bien fonctionner.

Étape 2 : Établir des points de contact récurrents pour la prévision

Choisissez un ou deux moments dans votre calendrier annuel pour prendre du recul et réfléchir.

Exemples :

- Une « pause des futurs » au semestre de printemps ou d'automne pour revoir les analyses et l'alignement des scénarios
- Un test de scénarios de 30 minutes des nouvelles stratégies à chaque cycle de planification stratégique
- Une mini-retraite tous les 12 à 18 mois pour revisiter des scénarios ou lancer une mise à jour de scan

5.3 CRÉEZ DES RÔLES ET DES RITUELS DE PRÉVISION - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 3 : Ajouter des questions de futur aux conversations existantes

Insérez un court ensemble de questions dans les conversations stratégiques ou les points de décision. Par exemple :

- Comment cette initiative devrait-elle changer d'ici 2030?
- Que se passe-t-il si le futur que nous attendons n'arrive pas?
- Qu'est-ce que nous regretterions de ne pas explorer en ce moment?
- Dans quel scénario cette stratégie prospérerait-elle ou échouerait-elle?

Ajouter l'un de ceux-ci à :

- Budget annuel ou discussions sur le recrutement
- Modèles de conception de projets
- Planification de capital ou évaluations de sociétés de personnes
- Retraites de direction

5.4 ACTUALISER ET REVISITER PÉRIODIQUEMENT LES SCÉNARIOS

Aligner vos hypothèses stratégiques sur un monde en évolution

Les scénarios ne sont pas des prédictions. Ce sont des outils structurés pour penser. Mais comme tout atout stratégique, ils doivent être revisités et revalidés au fil du temps pour rester utiles.

Ce qui avait du sens il y a un an peut maintenant sembler à côté de la plaque, voire plus proche de la réalité que prévu. Revoir vos scénarios de temps en temps vous aide à :

- Réfléchir à ce qui a changé dans l'environnement extérieur
- Repérer les nouveaux moteurs ou les tensions émergentes
- Réaligner la direction stratégique avec les réalités qui se déroulent autour de vous

Il ne s'agit pas de tout réécrire. Il s'agit de maintenir la pertinence stratégique et la conscience de la situation à mesure que les conditions évoluent.

Une mise à jour régulière des scénarios garantit que votre stratégie à long terme reste ancrée dans une réflexion pertinente sur le futur. Cela développe la mémoire organisationnelle, encourage l'humilité stratégique et renforce votre capacité à naviguer dans la complexité au fil du temps.

5.4 ACTUALISER ET REVISITER PÉRIODIQUEMENT LES SCÉNARIOS - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 1 : Programmer des revues de scénarios annuelles ou biennuelles

Choisissez un rythme qui correspond à votre rythme de leadership : tous les 12 ou 18 mois est idéal. Intégrez-les dans des mises à jour stratégiques, des retraites hors site ou comme exercice autonome.

Faites une séance légère et très approfondie, pas besoin de refaire l'atelier complet à moins d'être prêt à développer ou à réengager l'organisation.

Étape 2 : Utilisez un cadre simple de suivi de scénarios

Pour chacun des quatre scénarios, demandez :

- Cela semble-t-il toujours plausible? Plus ou moins qu'avant?
- De nouveaux événements, tendances ou signaux sont-ils alignés avec ce scénario?
- Voyons-nous des preuves de plusieurs scénarios se déroulant simultanément?
- Quelles de nos stratégies restent résilientes à travers ces futurs?

Vous pouvez coder par couleur ou noter chaque scénario en fonction de sa trajectoire perçue, de sa saillance ou de sa pertinence stratégique.

5.4 ACTUALISER ET REVISITER PÉRIODIQUEMENT LES SCÉNARIOS - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 3 : Identifier les mises à jour ou ajouts nécessaires

Si vos scénarios semblent vraiment désynchronisés, vous pourriez vouloir :

- Réviser les principaux facteurs ou hypothèses
- Créer un nouveau « cinquième » scénario basé sur de nouvelles perspectives
- Organiser un mini-atelier de rafraîchissement avec un petit groupe de responsables ou de planificateurs
- Ajouter des jokers, des signaux ou des cas d'usage pour redynamiser la réflexion

Ne supposez pas que votre ossature d'origine durera indéfiniment. La réflexion de scénarios devrait évoluer avec l'établissement.

Utilisez vos activités de scan environnemental et de système d'alerte précoce comme éléments d'entrée pour la revue de scénario.

Engagez de nouvelles voix (leaders émergents, étudiantes, partenaires) lors de vos retours pour acquérir de nouveaux éclairages.

N'ayez pas peur de retirer un scénario qui ne vous semble plus pertinent, mais réfléchissez à la raison de ce produit.

5.5 INTÉGRER LA PRÉVISION AUX PLANS STRATÉGIQUES ET AUX BUDGETS

Ancrer le long terme dans la prise de décision à court terme

Les plans stratégiques et les cadres budgétaires fonctionnent souvent sur des délais courts et des hypothèses fixes. Mais dans un monde volatile et en rapide évolution, cette approche risque de surestimer une confiance dans un avenir unique.

Intégrer la prévision dans ces processus permet aux équipes de direction de :

- Tester les nouvelles initiatives avant d'engager des ressources
- Identifier des actions robustes sur plusieurs futurs
- Équilibrer innovation, résilience et risque
- Déceler les désaccords ponctuels entre l'allocation des ressources et les conditions émergentes

Cette activité permet d'intégrer la réflexion de scénarios et la littératie future dans les flux de travail existants de planification et de budgétisation, sans repartir de zéro. Lorsque la prévision fait partie de votre planification et de votre budget, votre organisation devient plus agile, plus résiliente et plus intentionnelle quant à la manière dont elle investit dans son avenir.

5.5 INTÉGRER LA PRÉVISION AUX PLANS STRATÉGIQUES ET AUX BUDGETS - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 1 : Utiliser des scénarios pour tester les initiatives proposées

Lorsque vous examinez des stratégies, des propositions ou des investissements majeurs, demandez :

- Comment cela se tiendrait-il dans chacun de nos quatre scénarios de 2035?
- Sur quelles hypothèses cette stratégie repose-t-elle? Sont-elles stables ou incertaines?
- Cette stratégie nous rend-elle plus résilients ou plus dépendants d'un avenir particulier?

Utiliser le même système de notation qu'auparavant (ajustement de scénario 1–5) ou organiser une mini-séance de remue-méninge (voir section 3.4).

Étape 2 : Aligner les budgets avec des stratégies robustes et contingentes

Utilisez les conversations budgétaires pour prioriser :

- Des stratégies robustes qui fonctionnent bien dans tous les scénarios
- Des stratégies contingentes qui peuvent nécessiter un investissement par étapes ou un financement flexible
- Des points de surveillance où des fonds pourraient être libérés si certains signaux apparaissaient

Associez les propositions stratégiques à votre matrice de portefeuille de scénarios (de la Section 4.1) et à l'analyse d'impact/difficulté de la Section 4.3) pour guider les décisions de ressources.

5.5 INTÉGRER LA PRÉVISION AUX PLANS STRATÉGIQUES ET AUX BUDGETS - PROCHAINES ÉTAPES

Étape 3 : Ajouter une couche de prévision à la planification annuelle

Insérer une « lentille de contrats à terme » dans :

- Modèles de planification annuelle (p. ex., ajouter une question : Quelles conditions futures modifieraient ce plan?)
- Fixation des objectifs départementaux
- Évaluations de projets d'investissement
- Réunions stratégiques interfonctionnelles

Créez une norme où toutes les soumissions stratégiques prennent en compte l'alignement à long terme, pas seulement la faisabilité à court terme.

Étape 4 : Utiliser des cadres de scénarios pour les revues des risques et de la résilience

Au moins une fois par an, convoquez la direction pour demander :

- Quelles de nos stratégies actuelles sont les plus vulnérables dans un avenir perturbateur?
- Sommes-nous trop attachés à un ensemble d'hypothèses?
- Quelles protections, options ou efforts expérimentaux devrions-nous garder en jeu?

5.6 FAVORISER UNE CULTURE DE PRÉVISION

Étendre la réflexion future dans les conversations, les habitudes et les relations

La prévision prospère lorsqu'elle ne se limite pas aux ateliers ou aux documents stratégiques, mais se manifeste plutôt dans la façon dont les gens pensent, collaborent, posent des questions et résolvent des problèmes.

Cette activité propose un menu de pratiques légères et valorisantes pour la culture, qui signalent au personnel, au corps professoral et aux partenaires que votre organisation prend au sérieux une réflexion à long terme. Ceci ne nécessite pas de gros budgets ni de nouveaux postes. Ce qu'ils exigent, c'est de l'intentionnalité, du modèle de leadership et de la répétition.

Avec le temps, ces comportements peuvent aider à transformer la prévision d'un événement en un état d'esprit de quelque chose que quelques personnes font en quelque chose que tout le monde valorise.

Lorsque la prévision apparaît dans la conversation, le design, l'apprentissage et le partenariat, elle devient partie intégrante de votre identité institutionnelle; non pas un agenda distinct, mais une mentalité sur la façon dont vous dirigez dans un monde incertain.

Ce qui suit sont de petits coups qui peuvent être adoptés un par un. Choisissez ce qui correspond à votre équipe, à votre moment et à votre culture et expérimentez.

5.6 FAVORISER UNE CULTURE DE PRÉVISION - PROCHAINES ÉTAPES

1. Organiser un « point signal » trimestriel

Invitez un ou deux membres du personnel, de la communauté étudiante ou des partenaires externes à partager une tendance, une technologie, un changement de politique ou un signal culturel qui pourrait façonner l'avenir de la recherche, de l'apprentissage ou des bibliothèques. Prévoyez 15 à 30 minutes lors d'une réunion ordinaire. Demandez :

- Pourquoi est-ce important?
- Quelles hypothèses remet-elle en question?
- Dans lequel de nos scénarios cela résonne-t-il?

2. Lancer un cercle d'apprentissage ou un club de lecture sur le futur

Choisissez des lectures, livres, articles, rapports, sur des sujets tels que l'IA, l'avenir de l'enseignement supérieur, l'éthique numérique, le design ou la prospection stratégique. Rendez-vous toutes les 6 à 8 semaines. Utilisez des consignes simples comme :

- Qu'est-ce qui vous a surpris?
- Que devrions-nous repenser dans notre stratégie actuelle?
- Quels futurs cela invite-t-il à envisager?

5.6 FAVORISER UNE CULTURE DE PRÉVISION - PROCHAINES ÉTAPES

3. Développer un processus de « rétro sur les futurs »

Créez une mise à jour de 1 à 2 pages chaque trimestre (ou deux fois par an) qui résume :

- Les tendances ou événements clés sur votre radar
- Les implications pour votre bibliothèque, université ou communauté d'utilisation
- Un scénario qui semble nouvellement pertinent
- Les questions pour la réflexion sur le leadership

Utilisez cela comme un apport léger lors de retraites, réunions de dons ou séances de planification.

4. Impliquez les partenaires du campus dans la réflexion de scénarios

Adaptez la boîte à outils pour une utilisation avec :

- Départements académiques et centres de recherche
- Associations étudiantes
- Comités du corps professoral

Organisez en collaboration de courtes discussions de scénarios ou des ateliers de scan avec vos partenaires du campus. Utilisez-le pour construire des modèles mentaux partagés et renforcer l'alignement.

5.6 FAVORISER UNE CULTURE DE PRÉVISION - PROCHAINES ÉTAPES

5. Utilisez les questions sur l'avenir dans le recrutement, les retraites ou le travail de design Intégrez la pensée à long terme dans les choix du quotidien. Exemples:

- Demandez aux personnes candidates : « Quelle technologie pensez-vous capable de changer ce domaine en 10 ans? »
- Dans la conception des services : « Si ce système existe toujours en 2035, nous servira-t-il bien? »
- Lors des retraites : « Qu'est-ce qu'on regretterait de ne pas expérimenter maintenant? »

Ces questions signalent des valeurs, suscitent la curiosité et soutiennent la conscience stratégique.

À travers toutes ces idées :

Commencez par une seule pratique et essayez-la trois fois. La répétition renforce le confort.

Invitez à participer à tous les niveaux et rôles et rendez la prévision inclusive.

Mettez en avant lorsqu'une personne pose une question ou une idée « tournée vers l'avenir » et modélisez et récompensez ce comportement.

RÉFÉRENCES

Hancock, T., et Bezold, C. (1994). Possible futures, preferable futures. *The Healthcare Forum Journal*, 37(2), 23–29.