

# L'abaque de Régnier

*L'abaque de Régnier est une technique de consultation d'experts et d'acteurs utilisée dans de nombreux domaines. Dans une démarche de prospective, il permet de recueillir des avis sur les messages clés, que ce soient des tendances, des ruptures, des hypothèses, des enjeux ou des propositions, et de les mettre en débat. Cette technique, développée en France par François Régnier, au début des années 1970, repose sur un système de votes colorés étayés par une argumentation. Elle présente plusieurs avantages : l'utilisation des votes colorés évite les malentendus du langage naturel ; avec l'abaque, il n'est pas possible de forcer le consensus là où il n'existe pas ; enfin les controverses deviennent compréhensibles et libèrent l'intelligence collective.*

## CHAMP D'APPLICATION

L'abaque de Régnier peut être utilisé à différentes étapes d'une démarche de prospective. En voici quelques exemples :

- Mise en débat auprès d'experts et acteurs des hypothèses clés d'une analyse prospective thématique (santé, biodiversité...).
- Consultation d'un panel représentant une profession, un type d'acteur donné, en vue de la préparation d'une vision commune.
- Mise en débat de projets, chantiers, expérimentations auprès des parties prenantes.

La technique permet d'animer un groupe de travail en présentiel mais aussi de consulter en ligne plusieurs milliers de personnes.

## PRÉREQUIS TECHNIQUES

Avant de mener une enquête abaque de Régnier, il est utile d'avoir déjà participé à une démarche où elle a été mise en œuvre. Il est préférable de connaître le fonctionnement de Color Insight (en accès libre) : [www.colorinsight.fr](http://www.colorinsight.fr).

## PLACE DANS LES DÉMARCHES DE PROSPECTIVE

La consultation des acteurs et la mise en débat de leurs avis à l'aide d'un abaque de Régnier sont fréquentes en France. La technique permet de repérer aisément les communautés d'intérêts et leurs différentes visions de l'avenir à partir de la répartition des votes. Elle valorise les arguments qui expliquent les positions et permet d'identifier les controverses ainsi que leurs tenants et aboutissants. Elle est particulièrement adaptée aux sujets impliquant différents groupes d'acteurs, et contribue à éclairer et comprendre la variété des façons de penser l'avenir. Elle diffère fortement dans ses objectifs de la méthode Delphi qui vise à établir une convergence de visions entre experts.

## CALENDRIER

De trois semaines à deux mois lorsque l'enquête est réalisée en ligne auprès de plus de 100 répondants, relances comprises. Ce temps inclut les semaines consacrées à la mise au point du questionnaire et au test. La valorisation des résultats et leur mise en débat nécessitent un travail de quelques semaines supplémentaires.

## POINTS CLEFS

- Accorder la plus grande attention à la formulation des items du questionnaire (hypothèses, enjeux, projets) sous la forme d'affirmations franches pour permettre l'expression de la variété des avis. Les rédacteurs des items doivent se garder de toute influence et préférer l'exposition d'idées contradictoires plutôt que d'idées de synthèse.
- Ne pas négliger la phase de test.
- Une enquête abaque n'est jamais une fin en soi et ne se suffit pas en elle-même, elle s'inscrit dans une démarche avec une base d'analyse à l'amont et un processus de travail à l'aval.
- Considérer la valorisation des résultats comme une étape en soi en commençant par une mise en débat des résultats de l'enquête abaque.

## COÛT DE MISE EN ŒUVRE

Le coût est lié au temps de conception de l'enquête, de repérage du panel qui sera consulté, d'administration et de mise en débat de l'enquête. Les phases de test sont essentielles. Les répondants ont accès aux résultats. L'ensemble peut être réalisé sur Color Insight qui est accessible gratuitement.

# Prospective and Strategic Foresight Toolbox

Décembre 2019

## L'abaque de Régnier

### Un outil d'enquête adapté aux démarches de prospective

par **Nathalie Bassaler\***

\*Nathalie Bassaler est experte en anticipation, ingénierie stratégique et innovation depuis près de 20 ans. Après sept ans d'activité de conseil dans des cabinets spécialisés en prospective stratégique, le GERPA (Groupe ressources prospective) et Proactivité Conseil, elle rejoint entre 2005 et 2010 les services de conseil, d'expertise et d'aide à la décision pour la conduite des politiques publiques placés auprès du Premier ministre. Entre 2010 et 2017, elle est en charge de l'offre Stratégie prospective et innovation chez Magellis Consultants. Pendant une quinzaine d'années, elle a conçu et animé avec François Bourse, directeur d'études à Futuribles, les séminaires de prospective stratégique de Futuribles International. Elle a notamment enseigné la prospective au sein de l'École des politiques publiques de Sciences Po Rennes ainsi qu'à l'IRIS Sup, l'organe de formation de l'Institut de relations internationales et stratégiques (Paris). Elle est depuis 2018 responsable du pôle Études et influence au sein du cabinet de la Présidence de la Croix-Rouge française.

Contact : [nbassaler@outlook.com](mailto:nbassaler@outlook.com)

*futuribles*  
INTERNATIONAL

La Prospective and Strategic Foresight Toolbox est un projet développé par Futuribles International sous la direction de François Bourse et Corinne Roëls

Maquette et secrétariat de rédaction : Stéphanie Debruyne

© Futuribles International - 47, rue de Babylone - 75007 Paris - France - [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

## Présentation synthétique

L'abaque de Régnier est une technique de consultation d'experts et d'acteurs faisant appel à leur jugement recueilli sur une échelle de choix colorés et étayés par une argumentation. Elle a été développée par François Régnier, docteur en médecine, au début des années 1970 en France.

### UN PEU D'HISTOIRE

Le docteur François Régnier a imaginé le principe de l'abaque en 1973, alors qu'il devait mener des études de cas avec des élèves ingénieurs et animer des groupes de prospective avec des chercheurs de l'industrie du médicament, à Nancy en France. Il s'était rendu compte que certaines idées à forte valeur ajoutée n'étaient pas spontanément exprimées en réunion, ce qui constituait une perte intellectuelle considérable. Les raisons en étaient généralement la timidité, la peur de la hiérarchie, la crainte de se tromper. C'est pourquoi il a construit un outil de prise en compte des avis individuels permettant, aussi, d'en avoir une vue d'ensemble, fondé sur un système de couleur simple. ■

Reposant sur le vote coloré (parmi des couleurs semblables à celles des feux de circulation), l'abaque de Régnier permet l'émergence puis la confrontation des représentations et des perceptions sur un thème donné, grâce à la visualisation des plages de convergences et de divergences entre les répondants. Dans cette perspective, l'abaque de Régnier est tout particulièrement adapté à l'approche prospective car il permet de prendre en compte les analyses et représentations de l'avenir des experts et des acteurs, et d'en débattre avec eux. Le docteur François Régnier en a d'ailleurs été l'un des premiers utilisateurs dans le champ de la prospective, avant que son usage se développe fortement, à partir de la fin des années 1980, dans les exercices de prospective exploratoire en France. Cet outil est également utilisé dans d'autres domaines, comme outil d'aide à la décision en stratégie ou comme outil d'évaluation.

L'administration d'une enquête abaque de Régnier a fait l'objet de plusieurs développements informatiques. Les développements sur Internet ont contribué à son utilisation dans des débats publics à côté d'autres outils de vote en ligne. Aujourd'hui, le logiciel de prospective en service *Web* et en accès libre et gratuit Color Insight<sup>1</sup> est le seul à être encore accessible. ■

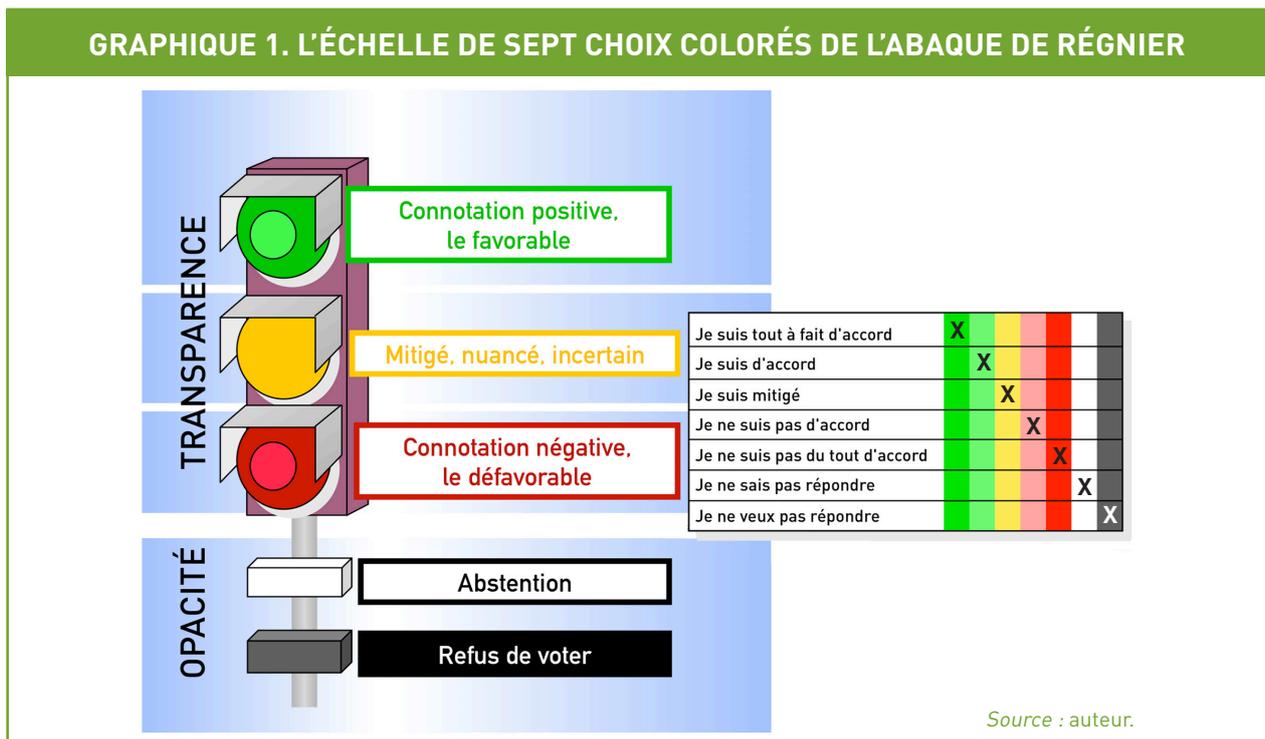
1. URL : <http://www.colorinsight.fr>.

### Mots-clefs

Enquête | Controverse | Mise en débat | Intelligence collective | Vision

## Le principe de l'abaque de Régnier : une échelle de sept choix colorés

La logique utilisée par l'abaque de Régnier est celle des trois couleurs des feux de la circulation (vert, orange, rouge), complétées par le vert clair et le rouge clair (afin de nuancer les opinions), au moyen desquelles les participants à l'enquête vont exprimer de manière explicite leur opinion, c'est-à-dire « annoncer la couleur ». Blanc et noir représentent l'opacité. Le noir marque le refus d'annoncer la couleur ; le blanc indique que l'on ne sait pas quelle est la couleur.



### LES ÉCHELLES D'ATTITUDE

Le vote coloré de l'abaque de Régnier s'inspire de l'échelle des cinq choix possibles du psychologue américain Rensis Likert allant de « tout à fait d'accord » à « tout à fait en désaccord », à laquelle sont ajoutés le blanc et le noir, portant ainsi le total de choix à sept, soit le chiffre optimal défini en son temps par le psychologue cognitif George A. Miller. Ce dernier, dans un article intitulé « Le nombre magique sept, plus ou moins deux : quelques limites à nos capacités de traitement de l'information », publié en 1956 dans la *Psychological Review*<sup>1</sup>, a défini le chiffre de  $7 \pm 2$  comme un optimum : à partir de cinq choix, cela devient suffisamment sensible et précis ; au-delà de neuf choix, l'esprit humain se trouve encombré et ne sait plus faire la différence. Mais des recherches récentes suggèrent que le nombre de nouveaux éléments susceptibles d'être appréhendés en une fois par la mémoire serait plutôt trois, voire quatre<sup>2</sup>. ■

1. MILLER George A., « The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information », *Psychological Review*, vol. 63, n° 2, 1956, p. 81-97. URL : <http://psychclassics.yorku.ca/Miller/>. Consulté le 8 mars 2019.

2. FARRINGTON Jeanne, « Seven Plus or Minus Two », *Performance Improvement Quarterly*, vol. 23, n° 4, janvier 2011, p. 113-116. DOI : <https://doi.org/10.1002/piq.20099>

Il s'agit donc d'une échelle de décision colorée. En pratique, il est possible d'utiliser cinq, six ou sept couleurs, c'est-à-dire avec ou sans le blanc et le noir. Toutefois, il est recommandé de toujours utiliser le blanc qui recouvre plusieurs interprétations possibles : il peut s'agir d'un blanc d'ignorance (« je ne sais rien sur cet item »), d'un blanc de conflit logique traduisant un conflit interne sur le vote à donner (« je ne peux pas me prononcer sur cet item, d'où le blanc »), voire d'un blanc d'attente (« j'avais des difficultés à me prononcer et j'ai préféré attendre la discussion avant que les choses ne se colorent d'elles-mêmes »). Il est tout à fait normal que les participants à une enquête, compte tenu de la diversité des sujets abordés, n'aient pas de lecture des évolutions dans certains domaines. Le choix du code noir mérite d'être examiné au regard des objectifs de la consultation et des sujets abordés, comme le montrent les deux exemples cités dans l'encadré ci-dessous.

## LE CHOIX DE LA COULEUR NOIR DANS UNE ENQUÊTE ABAQUE

Dans le cas d'une enquête abaque menée pour la Commission des forêts d'Afrique centrale sur l'avenir des écosystèmes forestiers à l'horizon 2040<sup>1</sup>, visant à définir une vision commune pour agir, la possibilité de recourir au vote noir a été maintenue afin de comprendre comment se positionnaient certaines parties prenantes (politiques et industriels en particulier) sur des sujets comme les politiques et législations foncières, la gouvernance, etc. Il a été intéressant de constater que plusieurs politiques et industriels avaient voté noir.

Mais dans le cadre d'une enquête sur la protection sociale des salariés en mobilité internationale, dont l'objectif principal visait à mieux cerner les pratiques des entreprises françaises à l'international, la possibilité de voter noir n'a pas été donnée. Il s'agit *a priori* d'un sujet sans enjeu politique. ■

1. BASSALER Nathalie et MARIEN Jean-Noël (sous la dir. de), *Éléments de prospective à l'horizon 2040 pour les écosystèmes forestiers d'Afrique centrale. Rapport d'étape. Synthèse des actions et premiers enseignements*, Paris : CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement), janvier 2012. URL : [https://agritrop.cirad.fr/566850/1/document\\_566850.pdf](https://agritrop.cirad.fr/566850/1/document_566850.pdf). Consulté le 8 mars 2019.

La légende de l'échelle des choix colorés de l'abaque de Régnier peut être adaptée en fonction des objectifs au sein d'une démarche prospective, selon qu'on recherche l'accord ou le désaccord sur une évolution, le degré de vraisemblance d'une hypothèse, le degré d'importance d'un enjeu. Au-delà des votes colorés, il s'agit également de recueillir les commentaires et analyses des participants pour enrichir la réflexion prospective.

## La mise en œuvre étape par étape d'une enquête abaque de Régnier

### Concevoir et tester le questionnaire

Cette première étape consiste à explorer le champ du problème, à le décomposer en items qui seront soumis au vote et à tester le questionnaire auprès d'un panel pilote.

#### ► Quadriller le champ du problème, structurer le questionnaire

Première étape de la méthode abaque : quadriller les problématiques porteuses de transformations et structurer le questionnaire (environnement global, écosystème, système spécifique),

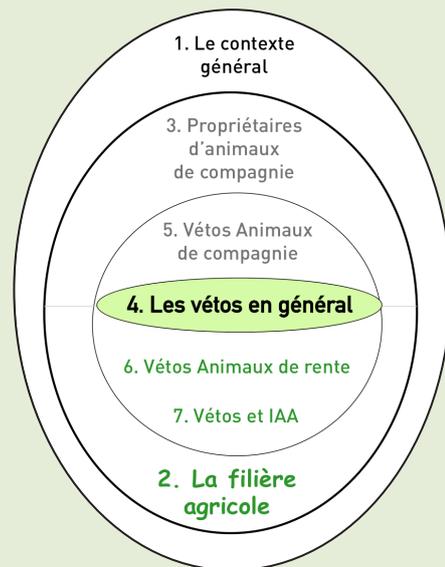
même si les questions y sont présentées sans ordre préétabli, de façon à ne pas influencer les opinions ou jugements sollicités. Deux cas de figure sont à considérer.

Dans le premier cas (illustré par un exemple dans l'encadré ci-dessous), l'enquête abaque de Régnier constitue le cœur du travail de la démarche prospective à mettre en œuvre. Il convient dès lors de bâtir un questionnaire sur mesure permettant de quadriller les problématiques à traiter. Son élaboration va être le fruit d'une recherche documentaire couplée à des entretiens et / ou à l'animation d'un groupe *ad hoc*.

C'est sur ces thèmes et problématiques que sont ensuite formulés les items en termes d'hypothèses sur l'avenir, ou de visions du passé et du présent.

## LISTE DES SUJETS PORTEURS DE TRANSFORMATIONS DE L'ENQUÊTE ABAQUE DE RÉGNIER « LES VÉTÉRINAIRES À L'HORIZON 2006-2010 »

1. Contexte général : réglementation et institutions sanitaires publiques ; place de l'animal de compagnie dans la société française, etc.
2. Filières agricole et agroalimentaire : sécurité alimentaire et médicament...
3. Propriétaires d'animaux de compagnie : demande de soins, produits et services...
4. Vétérinaires en général : formation ; démographie professionnelle ; relations professionnelles amont / aval ; structures des activités et modes d'exercice ; évolution des métiers du vétérinaire ; rôle du vétérinaire dans la société, etc.
5. Vétérinaires animaux de compagnie : médicalisation et information ; relations à la clientèle.
6. Vétérinaires animaux de rente : élevage et environnement ; bien-être animal ; épidémies ; relations avec l'agriculteur.
7. Vétérinaires et industries agroalimentaires (IAA). ■



Source : auteur. Exemple tiré de l'exercice « Les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 » réalisé par Vetoquinol, 2001-2002 (étude non publiée).

Dans le second cas (illustré également par un exemple dans l'encadré ci-dessous), l'enquête abaque de Régnier s'inscrit dans une démarche de prospective dont elle n'est qu'une étape. Dès lors, la structuration des items du questionnaire s'appuie sur les messages clés, tirés de l'analyse rétrospective et prospective préalablement réalisée autour des tendances lourdes et de leurs inflexions, des incertitudes et ruptures.

## LISTE DES SUJETS PORTEURS DE TRANSFORMATIONS DE L'ENQUÊTE ABAQUE DE RÉGNIER « LAIT, PRODUITS LAITIERS ET SOCIÉTÉ EN 2025 »

Cette enquête abaque de Régnier constitue la deuxième étape de la démarche prospective engagée par le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière sur l'avenir des relations entre le lait, les produits laitiers et la société (consommation, image, etc.).



1. Contexte futur en matière d'environnement, politiques et réglementations associées, concernant par exemple l'incertitude entourant l'application en Europe d'une fiscalité carbone aux productions agricoles.
2. Filière laitière : la tendance baissière du nombre d'exploitations laitières en France ou encore la tendance à la hausse de la part de la production laitière bio, AOC / IGP (appellation d'origine contrôlée / indication géographique protégée).
3. Citoyens, consommateurs et enjeux environnementaux, par exemple : l'acceptation de l'utilisation des organismes génétiquement modifiés dans la production agricole par les consommateurs, ou le bien-être animal comme critère de choix des produits laitiers par le consommateur.
4. Enjeux nutrition santé : le devenir de l'aliment versus le nutriment ; la mise en place de taxes sur certains acides gras, le sucre, le sel au regard de l'augmentation de l'obésité...
5. Commerce, distribution, relation aux marques : la tendance à la progression des circuits courts pour les produits alimentaires ou à celle des marques de distributeurs.
6. Comportement de consommation et consommation alimentaire concernant les évolutions de la consommation *low cost* ou celles des inégalités de consommation alimentaire.
7. Pratiques alimentaires en France, qu'elles concernent le rapport aux produits industriels, le retour de la pratique de la cuisine au quotidien, etc.
8. Consommation des produits laitiers : le rapport culturel et identitaire du consommateur à la naturalité de l'aliment, l'émergence des mouvements anti-lait, etc. ■

Source : auteur. Exemple tiré de l'exercice CNIEL (Centre national interprofessionnel de l'économie laitière), 2011. Voir *Lait, produits laitiers et société 2025. Note de synthèse sur les transformations probables*, CNIEL, juin 2011. URL : [http://www.ressources-prospective.com/uploads/05\\_Secteurs/Etude\\_CNIEL\\_prospective\\_2025.pdf](http://www.ressources-prospective.com/uploads/05_Secteurs/Etude_CNIEL_prospective_2025.pdf). Consulté le 8 mars 2019.

## ► Formuler les items par itération

Dans un abaque de Régnier, les items du questionnaire ne sont pas des questions appelant des réponses par oui ou par non, mais des affirmations volontairement tranchées. Il s'agit de favoriser l'expression de la variété des jugements, opinions, représentations individuelles sur l'échelle colorée.

### UN ITEM D'UN ABAQUE DE RÉGNIER EST UNE AFFIRMATION

Exemples tirés de l'enquête *Innovation santé 2025* dans le cadre de la démarche réalisée en 2010 par le LEEM (Les Entreprises du médicament) et ses partenaires :

- En 2025, les réglementations relatives à l'encadrement des processus d'innovation santé (comme l'expérimentation animale, les cellules souches...) seront de plus en plus divergentes entre pays ou régions mondiales.
- D'ici 2025, la principale « transformation » de la santé en France sera celle de « l'approche individualisée », partant des informations personnelles détaillées (génotype ou autres éléments) de chacun, avec un suivi et des traitements personnalisés.
- À l'horizon 2025, la carte du génome de chacun sera intégrée dans sa carte Vitale. ■

Source : auteur. Extrait de BOURSE François, DELATTRE Isabelle et MONTI-TESSIER Régine (sous la dir. de), *Santé 2025. Un monde d'innovations*, LEEM, novembre 2010. URL : [https://www.leem.org/sites/default/files/Sante2025\\_LivreBlanc\\_BD.pdf](https://www.leem.org/sites/default/files/Sante2025_LivreBlanc_BD.pdf). Consulté le 11 mars 2019.

Or, la qualité d'une réponse ne vaut évidemment que par la qualité de formulation de la proposition. Comme le rappelle le docteur François Régnier, « si la synthèse colorée de l'abaque accélère la communication, elle ne dispense pas d'investir le temps économisé en analyse préalable et minutieuse du vocabulaire du problème <sup>2</sup> ». Cela requiert de disposer d'un savoir-faire dans la formulation des items qui tient à quelques règles de rédaction et à un peu de pratique. Au nombre de 10, ces règles de bonne rédaction sont les suivantes (sans ordre hiérarchique) :

1. Se limiter à un seul sujet par item.

2. Veiller à une formulation courte et explicite, ne laissant ni incompréhension dans les termes utilisés ni ambiguïté dans l'interprétation (ce qui implique parfois de fournir entre parenthèses ou en marge du questionnaire de brèves explications : sur un chiffre, sur un concept).

### UNE FORMULATION EXPLICITE

- Exemple sur l'item « L'augmentation de la taille des exploitations et donc des troupeaux (qui en résultera) modifiera de façon sensible la perception des élevages laitiers par les consommateurs. » Il a été précisé : « Si les tendances se poursuivent, le nombre d'exploitations laitières en France, qui est de 85 000 en 2010, se stabilisera autour de 25 à 30 000 en 2025 (elles étaient 200 000 en 1990). »
- Exemple sur l'item « Dans les 15 prochaines années, les circuits courts pour les produits alimentaires progresseront fortement pour représenter 7 % des ventes (2 % aujourd'hui au plus), y compris pour l'ensemble des familles des produits laitiers », il a été précisé entre parenthèses leur part à la date de l'enquête.

Source : auteur. Extrait de l'abaque de Régnier *Lait, produits laitiers et société 2025* (exercice CNIEL, *op. cit.*).

2. RÉGNIER François, *Annoncer la couleur. Pour une approche nuancée du consensus*, Nancy : Institut de métrologie qualitative, 1989, 126 p.

3. Rédiger de manière tranchée les sujets, afin d'ouvrir l'expression de toute la palette possible d'opinions colorées.
4. Préférer des formulations potentiellement sujettes à controverses.
5. Ne pas recourir à des formulations offrant des alternatives (ou... ou...), introduisant plusieurs sujets et fournissant des alibis aux votes orange ou blanc.
6. Exclure les liens de causalité, introduisant une confusion sur le sujet soumis au vote (vote-t-on sur la cause ou sur la conséquence ?).
7. Ne pas utiliser de verbe au conditionnel, qui introduit une conditionnalité de type si... alors... et ouvre les possibles.
8. Éviter, autant que faire se peut, les formulations négatives, plus difficiles à appréhender dans une logique de vote coloré.
9. Proscrire l'usage du verbe « devoir » (il recouvre plusieurs significations).
10. Préciser l'horizon temporel.

## METTRE EN ŒUVRE LES RÈGLES DE RÉDACTION DES ITEMS

Exemples commentés de mauvaises formulations et de propositions de réécriture, tirés de l'enquête *Lait, produits laitiers et société 2025* (exercice CNIEL, *op. cit.*).

**1.** Les comportements alimentaires des Français ne changeront pas dans leurs structures (trois repas par jour, horaires fixes, autour d'une table).

Commentaire : la formulation est négative et l'horizon prospectif n'est pas précisé.

Reformulation : ➔ D'ici 2025, la structure des comportements alimentaires des Français (trois repas par jour, horaires fixes, autour d'une table) restera stable.

**2.** Les inégalités de consommation alimentaire devraient se renforcer à moyen terme : il en résulterait une consommation de plus en plus différenciée en fonction des groupes sociaux et des revenus.

Commentaires : il y a deux sujets dans le même item et un lien de causalité. L'horizon prospectif reste imprécis. Le conditionnel est utilisé à deux reprises et la formulation comporte le verbe devoir.

Reformulation : ➔ D'ici à 2025, les inégalités de consommations alimentaires se renforceront entre les groupes sociaux.

**3.** En 2025, la plupart des gouvernements européens aura mis en place des taxes sur les acides gras ou le sucre ou le sel, face à l'augmentation des pathologies chroniques liées à la sédentarité et à l'obésité.

Commentaires : la formulation comporte des alternatives (ou... ou...) et un lien de causalité. Ce qu'il nous intéresse de tester, c'est la mise en place ou non de taxes et pas le nombre de gouvernements en Europe qui les mettront en place. En utilisant « la plupart », on risque de recueillir des votes orange ou rouge inutilement.

Reformulation : ➔ D'ici à 2025, les gouvernements européens mettront en place des taxes sur les produits présentant des risques pour la santé.

**4.** D'ici 2025, sous l'effet de la baisse du pouvoir d'achat et de la méfiance vis-à-vis des produits industrialisés, on assistera à un retour de la pratique de la cuisine au quotidien.

Commentaires : il y a plusieurs sujets dans cet item dont la formulation introduit en outre un lien de causalité. Il faut simplifier et se concentrer sur le cœur du sujet.

Reformulation : ➔ D'ici 2025, la pratique de la cuisine chez soi, au quotidien, progressera. ■

Source : auteur. Extrait de l'abaque de Régnier *Lait, produits laitiers et société 2025* (exercice CNIEL, *op. cit.*).

La mise au point du questionnaire d'un abaque de Régnier nécessite de procéder par itérations avec le groupe de travail mis en place.

Ces allers-retours vont conduire à modifier certains items pour les rendre explicites, à compléter le questionnaire par l'ajout d'items proposés par les membres du groupe sur des sujets pertinents ou à en supprimer d'autres (par exemple, des items redondants). Les opérations réalisées sur les items au cours de ce processus itératif et interactif peuvent également consister à inverser une formulation, à changer de perspective, etc. Dans le cas où le principe d'une enquête sur des temps différents (passé, présent, futur) et / ou en plusieurs tours successifs a été retenu, il faudra sans doute faire aussi des arbitrages sur certains items. Ce processus itératif et interactif permet d'affiner le questionnaire et, comme le souligne le docteur François Régnier, il participe à « clarifier les problèmes complexes » et « montre la capacité d'élucidation successive par les différents groupes d'un questionnement commun ».

## LA RÉDACTION DES ITEMS

La rédaction des items d'un abaque de Régnier est un processus itératif et interactif. Ces exemples sont tirés de l'enquête « Les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 ».

**1. Proposition initiale du comité prospectif :** « Au cours des 20 dernières années, la sécurité alimentaire a progressé en France. »

Commentaires du consultant : affirmation qui semble évidente (tendance lourde) et peu contrastée. À reformuler au regard des enjeux pour la profession vétérinaire et de la perception de son rôle dans la société.

Première reformulation proposée : « Malgré les crises alimentaires de ces 10 dernières années, le vétérinaire n'est toujours pas reconnu par le grand public comme un garant de la sécurité alimentaire. »

Item retenu : « Dans les crises alimentaires de ces 10 dernières années, le vétérinaire a été un acteur majeur de la sécurité des aliments en France. »

**2. Proposition initiale du comité prospectif :** « La profession vétérinaire prend suffisamment en compte dans son activité de tous les jours le respect de l'animal. »

Commentaires du consultant : la problématique sur le respect de l'animal semble plus pertinente pour le futur ; un enjeu pour l'avenir, notamment dans le secteur des animaux de rente. À supprimer dans le présent et à réintégrer dans les affirmations sur le futur.

Item retenu : « Le bien-être animal sera une préoccupation majeure de la profession vétérinaire en productions animales. » ■

*Source :* auteur. Extrait de « Les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 », Vetoquinol, 2002 (étude non publiée).

### ► Tester l'enquête abaque de Régnier auprès d'un groupe pilote

La formulation des items requiert d'anticiper et de comprendre comment les futurs participants à l'enquête seront susceptibles d'y répondre en se mettant à leur place. Mais cette posture ne dispense pas de tester le questionnaire. Sur ce dernier point, un exemple éclairant est fourni par le docteur François Régnier :

« Dans un groupe interdisciplinaire qui abordait les aspects éthiques de la recherche biomédicale, un item était rédigé ainsi : “plus un protocole est scientifique, plus il est éthique”. La distribution des couleurs allait du vert au rouge, au blanc et au noir. Le dissensus était total.

L'affirmation était donc non interprétable. Le vert disait que c'était évident, de son point de vue. Le rouge disait qu'à ce compte-là, on pouvait justifier les recherches dans les camps nazis, etc. En suggérant d'inverser l'affirmation de la manière suivante : "moins un protocole est scientifique, moins il est éthique", une tendance au consensus vert est apparue spontanément<sup>3</sup>. »

Cet exemple souligne toute l'importance de soumettre le questionnaire d'un abaque de Régnier auprès d'un panel test, préalablement au lancement de l'enquête. Cette procédure de test permet d'apprécier la pertinence et / ou la compréhension des affirmations proposées.

Enfin, en ménageant une ouverture en fin du questionnaire test, il est possible de glaner de nouveaux sujets pertinents, venant enrichir le questionnement initial, autour desquels le groupe *ad hoc* va pouvoir formuler des items complémentaires.

### ► Combien d'items retenir dans le questionnaire ?

Par exemple, 150 questions ont été retenues dans l'enquête abaque de Régnier « Automobile, environnement, société à l'horizon 2010-2020<sup>4</sup> » lancée par le ministère français de l'Équipement, du Logement et des Transports en 2003 ; 81 dans l'enquête « Innovation santé 2025<sup>5</sup> » du LEEM et de ses partenaires ; c'est trop ! Pour une utilisation de la méthode à distance via un logiciel en ligne en un seul questionnaire, il est conseillé de retenir entre 20 et 40 items maximum selon l'ampleur de la problématique traitée.

Les items-affirmations d'un abaque de Régnier peuvent aussi bien porter sur l'évolution du passé, le présent et / ou l'avenir, ce qui passe souvent par l'organisation d'une enquête en plusieurs tours successifs sur le principe du Delphi (voir page 23, « Pour aller plus loin »).

## LA CRÉATION DES ITEMS D'UN ABAQUE DE RÉGNIER AVEC LE LOGICIEL COLOR INSIGHT

Les items peuvent être importés depuis un fichier « csv » ou saisis directement dans le logiciel. Si vous utilisez un grand nombre d'items (plus de 20), vous

pouvez créer des groupes d'items. Vous devez saisir au moins deux items avec un libellé court. Le logiciel est doté d'une fonctionnalité glisser / déposer pour les items et groupes d'items afin de les classer dans votre ordre de préférence. ■

Source : extrait de <http://www.colorinsight.fr>.



3. *Op. cit.*

4. GROUPE PROSPECTIVE ET USAGES SOCIAUX DE L'AUTOMOBILE, « Automobile, environnement et société à l'horizon 2010-2020 », *Dossiers CPVS (Centre de prospective et de veille scientifique)*, n° 6, avril 2003, ministère de l'Équipement. URL : <http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0073/Temis-0073143/14547.pdf>. Consulté le 3 avril 2019.

5. *Op. cit.*

## Recueillir les jugements, opinions, représentations d'un panel d'experts et d'acteurs

Comment composer le panel d'une enquête abaque de Régnier ? Selon quelles modalités organiser ce type d'enquête ? Quelle est la durée de la consultation ? Autant de questions auxquelles s'attache à répondre cette partie.

### 1. La constitution du panel

Un abaque n'est pas un sondage réalisé auprès d'un échantillon statistiquement représentatif d'une population mère ou de référence. Il s'agit d'associer dans leur diversité les parties prenantes, experts et acteurs, concernés par la problématique étudiée, de façon à ce que chacun vote, c'est-à-dire énonce ses préférences. Le panel peut être constitué par collègues ou par élargissements successifs (encadré ci-dessous).

Un logiciel en service *Web* tel que Color Insight permet de mettre en œuvre des abaques de Régnier et de créer des groupes sans limite théorique de nombre de participants. Certaines enquêtes ont mobilisé entre 1 500 et 3 000 participants. Les groupes peuvent être définis en

### EXEMPLES DE CONSTITUTION DE PANEL

#### • Par collègues (types de parties prenantes)

C'est le cas du panel de l'enquête *Innovation santé 2025* (exercice réalisé en 2010 par le LEEM<sup>1</sup> et ses partenaires). Il a été constitué sur la base d'une double répartition : par métiers / activités (médecins de proximité et hospitaliers, chercheurs des secteurs biologie / santé, représentants d'associations de patients et de consommateurs, etc.) d'une part, et par types d'organisation (entreprises privées, organismes publics tels que ministères ou agences, monde associatif, etc.) d'autre part, soit au total un panel de plus de 300 participants.

#### • Par élargissements successifs du panel

C'est le cas de l'abaque de Régnier *Lait, produits laitiers et société 2025* (exercice réalisé par le CNIEL<sup>2</sup>, 2011). En septembre 2010, après validation par le comité de pilotage et la direction générale du CNIEL, l'enquête est adressée aux experts des secteurs suivants : techniciens, ingénieurs et chercheurs du monde agricole et de la recherche agronomique, experts et chercheurs en sciences sociales, experts des questions environnementales, experts du monde de la santé et de la nutrition. Un premier envoi a également été réalisé auprès des associations de consommateurs, de patients et des organisations non gouvernementales.

À l'issue du séminaire du 7 octobre 2010 à Strasbourg, une deuxième vague de questionnaires a été transmise aux acteurs de la filière : producteurs, coopératives, acteurs industriels et personnels techniques CNIEL, CRIEL (Centres régionaux de l'industrie laitière), FNPL (Fédération nationale des producteurs de lait), FNCL (Fédération nationale des coopératives laitières) et FNIL (Fédération nationale des industries laitières).

Fin décembre 2010, l'enquête a été transmise aux services déconcentrés de l'État (DREAL [Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement], DRAAF [Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt], Agences de l'eau) avec un retour visé pour le 15 janvier 2011. ■

Source : auteur.

1. *Op. cit.*

2. *Op. cit.*

fonction des caractéristiques des participants proposées *a priori* (par exemple : nature de l'activité, type d'acteur...) ou en fonction de réponses à des questions complémentaires (âge, localisation...).

Pour donner un ordre de grandeur de la taille du panel à retenir, l'expérience ainsi que la loi des grands nombres montrent qu'au-dessus d'une trentaine de réponses, la répartition des votes par items se stabilise. Par exemple, sur un cas portant sur l'avenir d'une profession réglementée, la diagonale des items (classant les items de ceux recueillant le plus d'avis verts à ceux recueillant le plus d'avis rouges) est similaire, à quelques variations de classement près, que l'on soit à 45 avis, 157 avis, 483 avis ou 1 516 avis (graphique 2).

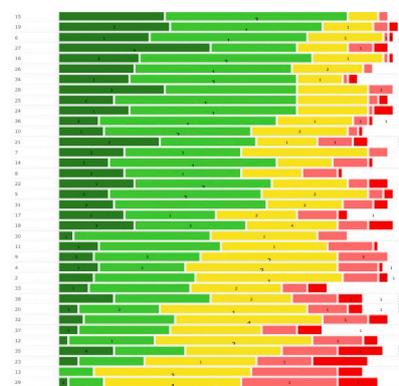
En outre, il convient de disposer d'une quinzaine de réponses par collègue pour pouvoir en faire une analyse comparée. Compte tenu du niveau très élevé des taux de retour d'un abaque de Régnier (régulièrement supérieurs à 30 % avec des parties prenantes externes), on peut se baser sur un facteur trois pour définir la taille du panel. Par exemple, trois collègues de 45 participants soit un panel de 135 participants permettront d'obtenir une quinzaine de réponses par collègue.

## 2. La consultation : choix des modalités et lancement

Dans une enquête abaque de Régnier, la consultation peut se dérouler selon différentes modalités : réalisation de l'enquête à distance ou organisation d'une session de vote en présence des participants. Dans les deux cas, la connexion au questionnaire en ligne se fait avec un URL ou bien un code QR. Le questionnaire peut toutefois avoir été préparé sur un tableur ou un traitement de texte, et être envoyé en pièce jointe d'un *e-mail* ou par courrier postal. Lors d'un vote en séance, l'utilisation de jeux de cartons colorés distribués aux participants est également possible. Sur les modes de participation, voir aussi l'encadré ci-dessous.

### GRAPHIQUE 2. EXEMPLE DE DIAGONALE DES ITEMS

Diagonale classant les items de ceux recueillant le plus d'avis verts à ceux recueillant le plus d'avis rouges



Source : <http://www.colorinsight.fr>

## LES DIFFÉRENTS MODES DE PARTICIPATION À UN ABAQUE DE RÉGNIER AVEC COLOR INSIGHT

**Anonyme** : toute personne en possession de l'adresse du site de l'enquête peut participer. Il n'est pas possible d'empêcher les doubles participations. L'anonymat est totalement garanti.

**Authentifié ouvert** : toute personne en possession de l'adresse du site de l'enquête peut participer après inscription. Les participants devront créer un compte sur le site de l'enquête. Cette option autorise le contrôle des votes multiples.

**Authentifié fermé** : la liste des participants est saisie par l'administrateur de l'enquête, qui les invitera à voter via leur *e-mail*, sur *smartphone*, PC ou tablette. Pas de problème d'anonymat, confidentialité, vote rapide. ■

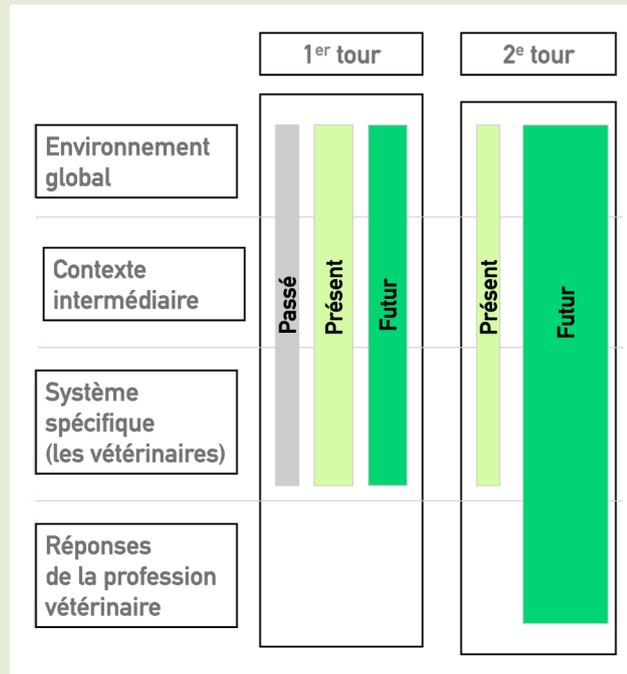
La consultation peut être organisée en un seul tour ou en plusieurs tours successifs portant ou non sur des horizons temporels différents. Voir l'encadré ci-dessous.

## ORGANISATION D'UN ABAQUE DE RÉGNIER EN PLUSIEURS TOURS

Exemple de l'enquête « Les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 » :

- **Premier tour** « Les vétérinaires et leur environnement à l'horizon 2006-2010 » : le premier tour de l'enquête portait à la fois sur l'environnement global (société, réglementation, technologie...), le contexte intermédiaire (demande et comportement des propriétaires d'animaux de compagnie, filières agricoles et agro-alimentaires) et le système spécifique étudié (les vétérinaires) à trois horizons de temps différents, le passé, le présent et le futur, pour un total de 27 items.

- **Second tour** « Quels enjeux pour les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 ? » : le second tour comprenait 24 items relatifs à sept enjeux futurs pour les vétérinaires, tant internes (la formation et le recrutement, les métiers et structures d'activités, l'impact de la féminisation de la profession, l'organisation et la défense de la profession...) qu'externes (la réglementation des médicaments, les relations des vétérinaires avec les autres acteurs, le rôle du vétérinaire en matière sanitaire...). ■



Source : auteur. Extrait de « Les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 », Vetoquinol, 2002 (étude non publiée).

Quelle que soit la modalité de consultation choisie, une lettre d'accompagnement de l'enquête précisant les objectifs (en les replaçant le cas échéant dans la démarche prospective engagée), la durée d'ouverture de la consultation (compter de 15 jours à trois semaines avec une relance intermédiaire) et les « règles du jeu » (anonymat ou authentification, partage d'une synthèse des résultats...), ainsi qu'une notice explicative sur l'abaque de Régnier sont indispensables. Un exemple d'une lettre d'invitation à une enquête faite à distance est fourni dans l'encadré ci-contre (page 15) et une notice présentant un exemple de mode de remplissage du questionnaire figure dans l'encadré page 16.

## LANCEMENT D'UNE ENQUÊTE ABAQUE DE RÉGNIER : EXEMPLE DE LETTRE

Madame, Monsieur,

L'explosion de l'innovation dans les sciences de la vie et les nouvelles technologies va de pair avec un questionnement croissant sur le futur du champ de la santé. Les réseaux mondiaux et la multiplicité des acteurs impliqués rendent complexe l'identification de tendances dans le domaine de la santé et font naître le besoin de façonner activement les chemins de l'avenir.

C'est pourquoi Les Entreprises du médicament — le LEEM —, avec l'appui de ses partenaires de la recherche publique au travers du LEEM Recherche, a décidé **d'initier une démarche de prospective stratégique « Innovation santé : le monde d'ici 2025 »** impliquant l'ensemble des acteurs des sciences du vivant et de la santé.

L'objectif est de contribuer à préparer la France aux enjeux de santé de 2025, et de permettre aux décideurs et aux industriels de la santé de les anticiper pour :

- Améliorer la santé et la qualité de vie.
- Permettre un accès performant aux soins.
- Faire de la France un pays *leader* et attractif pour les activités (R&D, industrialisation, emploi...) liées aux sciences de la vie et à la santé.

**L'enquête prospective à laquelle nous souhaitons vous associer porte sur les transformations possibles à l'horizon des 15 prochaines années, dans les domaines de l'innovation santé, des pratiques médicales, des comportements des patients...**

Les enseignements de cette enquête seront valorisés tout au long de la démarche prospective : séminaire, rencontres avec les acteurs, colloque... Ils permettront d'identifier et de confronter les visions des différents acteurs et experts en matière d'innovation santé d'ici à 2025, d'explicitier les enjeux.

Les résultats de la démarche seront communiqués en octobre 2010 lors d'un colloque à Paris. Ils seront aussi disponibles au même moment sur un site Internet dédié à l'exercice de prospective « Innovation santé : le monde d'ici 2025 ».

Vous comprenez toute l'importance que le LEEM et ses partenaires accordent à l'enquête prospective qui vous est envoyée aujourd'hui.

**Nous vous remercions par avance de l'attention que vous porterez à notre démarche et du temps que vous voudrez bien passer à répondre à cette enquête.** Les indications concernant le remplissage du questionnaire vous sont présentées ci-après.

Nous vous précisons que l'exploitation de cette enquête est totalement confidentielle. Elle est prise en charge par un cabinet spécialisé, le Groupe ressources prospective (GERPA) qui enverra à chaque participant une synthèse des productions.

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire.

Équipe technique enquête « Santé innovation : le monde en 2025 »,  
Groupe ressources prospective (GERPA) - LEEM

Source : enquête *Innovation santé 2025* (exercice réalisé en 2010 par le LEEM et ses partenaires), *op. cit.*

## EXEMPLE DE NOTICE : MODE DE REMPLISSAGE DU QUESTIONNAIRE ABAQUE « INNOVATION SANTÉ : LE MONDE EN 2025 »

Nous vous demandons de vous prononcer sur la réalisation des différentes hypothèses proposées à l'horizon 2025 : accord, mitigé, désaccord. Il s'agit d'exprimer votre point de vue sur la vraisemblance de ces hypothèses et non sur le caractère favorable ou défavorable des évolutions.

Je suis tout à fait d'accord	X				
Je suis d'accord		X			
Je suis mitigé			X		
Je ne suis pas d'accord				X	
Je ne suis pas du tout d'accord					X
Je ne sais pas répondre					X

Compte tenu de la diversité des sujets abordés, il est tout à fait normal que vous n'avez pas de lecture des évolutions dans certains domaines, voire dans un grand nombre d'entre eux. **Le code blanc « Je ne sais pas répondre » est notamment adapté à ce type de situation.** Un questionnaire même partiellement documenté est utile à l'analyse sur les sujets qui vous concernent.

Il est essentiel de pouvoir recueillir **vos commentaires**, remarques..., en explication ou complément de votre position pour chaque item (là où cela vous semble utile). Nous vous remercions de porter vos commentaires dans la zone « votre commentaire » sous le fichier Excel ou dans les zones en pointillé (document PDF) <sup>1</sup>.

Vous pouvez ainsi répondre directement dans le fichier Excel joint et le retourner par voie électronique à [innovation.sante2025@gmail.fr](mailto:innovation.sante2025@gmail.fr), **avant le 15 février 2010.**

Vous pouvez également imprimer le document PDF, répondre manuellement puis le retourner par voie postale à GERPA (Groupe ressources prospective), XXXXXX, 75XXX Paris avant le 15 février 2010.

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire.

Équipe technique enquête « Santé innovation : le monde en 2025 »,  
Groupe ressources prospective (GERPA) - LEEM

Pour toute question, vous pouvez contacter M. XXXXX à l'adresse électronique suivante : [xxxx.xxxx@xxxxxx.xxx](mailto:xxxx.xxxx@xxxxxx.xxx).

1. Certaines personnes interrogées préfèrent imprimer un questionnaire en PDF et y répondre à la main plutôt que de saisir leurs réponses dans un document Excel. Le questionnaire a donc été envoyé à la fois au format Excel et au format PDF.

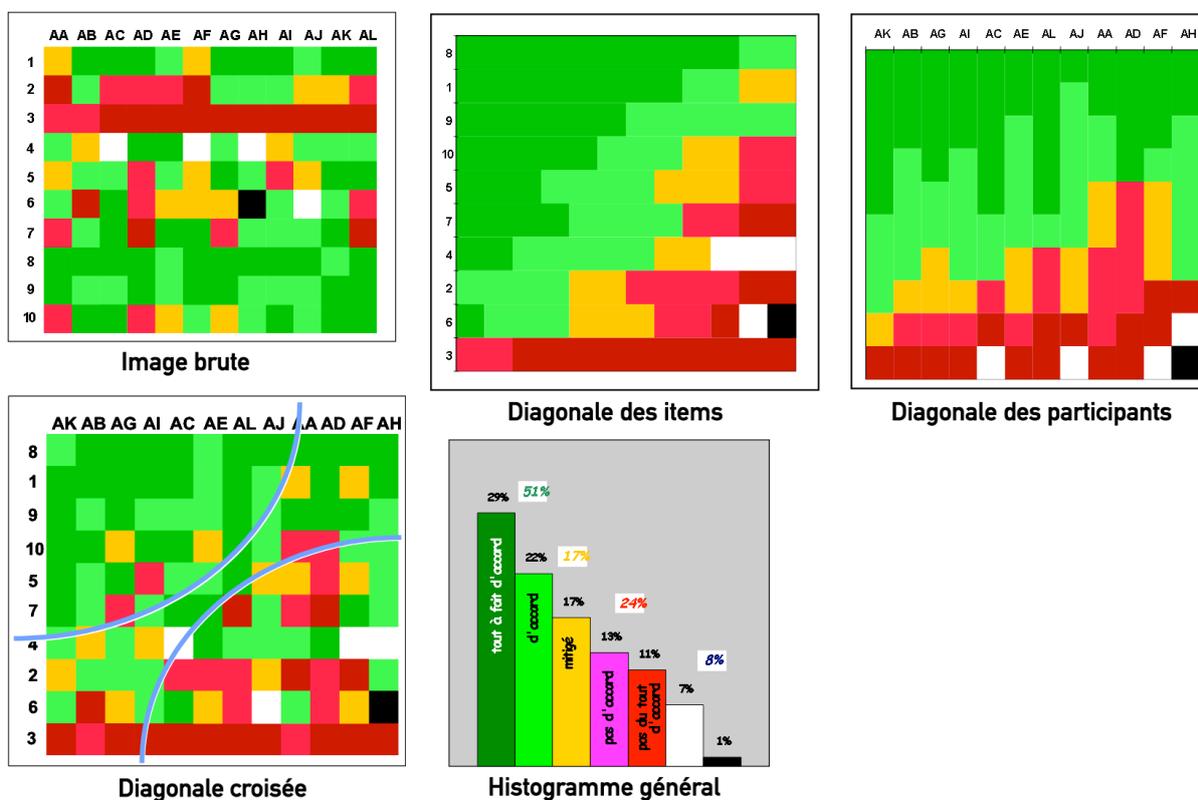
Source : enquête *Innovation santé 2025* (exercice réalisé en 2010 par le LEEM et ses partenaires), *op. cit.*

## Traiter et analyser les résultats de l'enquête

Il est recommandé d'utiliser un logiciel d'abaque de Régnier pour traiter l'ensemble des réponses de l'enquête, votes colorés et commentaires.

Les réponses colorées sont disposées dans une matrice présentant, en ligne, les items du questionnaire (identifiés par leur numéro dans les images du graphique 3) ; et en colonne, les membres du panel participant à l'étude (codes lettres dans le graphique 3). L'image en mosaïque constitue un véritable panorama de l'information qualitative recueillie et rend visible simultanément la position de chacune des parties prenantes sur le problème.

GRAPHIQUE 3. LES DIFFÉRENTES IMAGES DE L'ABAQUE DE RÉGNIER



- Une **image brute** qui présente toute l'information initiale et permet de repérer le vote de chaque participant (une colonne), sur chaque item (une ligne).
- Une image reclassée selon les items, appelée aussi **diagonale des items**, qui range les items depuis ceux recueillant le plus d'avis verts (en haut) jusqu'à ceux recueillant le plus d'avis rouges (en bas). Les items ayant suscité une grande approbation sont donc placés en haut du tableau et ceux massivement rejetés figurent en bas. Cette image subit une opération de diagonalisation qui consiste à hiérarchiser les items en les classant du plus consensuel au moins consensuel, d'une part ; et, d'autre part, en classant, sur chaque ligne, les couleurs des votes, de la plus consensuelle à la moins consensuelle : vert, vert clair, orange, rouge clair, rouge, blanc, et noir.
- Une image reclassée selon les participants, appelée aussi **diagonale des participants**, qui range les participants depuis ceux qui ont le plus de vert (à gauche) jusqu'à ceux qui ont le plus de rouge (à droite) et qui permet d'apprécier le degré d'homogénéité du groupe.
- Un **histogramme général** répartissant les votes par couleurs, soit de manière globale sur l'ensemble du questionnaire, soit item par item.
- La **diagonale croisée** ou mixte permet de mettre en évidence les signaux faibles (ici des perceptions en opposition forte au reste du groupe) et de servir à l'animation en salle ou sur Internet.

Source : adapté du site Internet <http://www.colorinsight.fr>

## EXTRAIT DE LA PRÉFACE D'ABRAHAM A. MOLES À L'OUVRAGE DE FRANÇOIS RÉGNIER *ANNONCER LA COULEUR*

« L'abaque de Régnier [...]. C'est une présentation à deux dimensions des jugements de valeur qui sont portés par un certain nombre d'individus juges, experts, ou profanes, sur un problème imprécis dans ses contours, vague dans sa terminologie et dont les facettes sont multiples. C'est surtout un algorithme pour **distiller du sens** à partir d'un **désordre** apparent. Mais l'informatique lui a apporté, avec une visualisation dynamique, la **force de l'ins-tantanéité** dans des opérations qui étaient foncièrement de nature informatisable : l'addition d'un grand nombre de valeurs numériques et le reclassement par lignes et par colonnes d'un grand nombre (quelques centaines) de cases ou cellules, pour **donner forme à leur assemblage**. Or précisément, la rapidité d'expression d'un consensus est en soi un élément fondamental du jeu de la spontanéité dans le mouvement de dialogue d'un groupe, et dans ce qu'on appelle, au sens fort, la **prise de décision**. » ■

Source : RÉGNIER François, *Annoncer la couleur*, op. cit.

Nous nous intéresserons ici essentiellement à l'analyse de l'image brute, de la diagonale des items et d'un item. Nous proposerons quelques clefs de lecture permettant le passage des représentations individuelles aux représentations collectives.

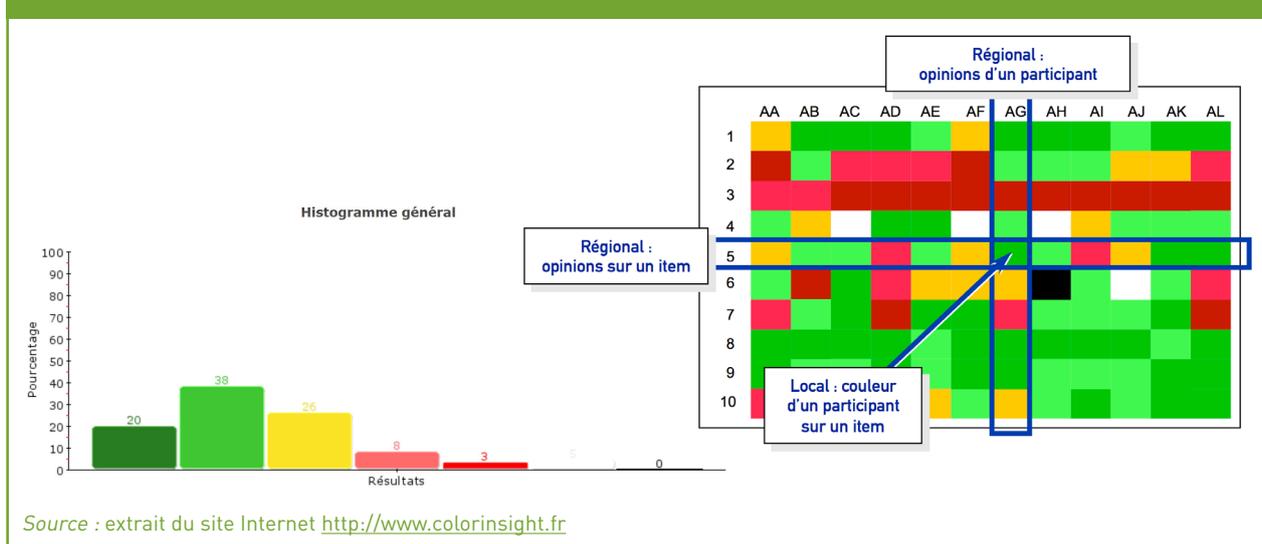
### 1. L'abaque de Régnier : une géographie à trois niveaux

#### ► Image globale et histogramme général

L'image brute permet de distinguer trois niveaux :

- le niveau local, c'est-à-dire la cellule, à l'intersection d'une colonne et d'une ligne ; le niveau local représente la position colorée d'un individu sur un item ;
- le niveau régional, c'est-à-dire la ligne ou la colonne, à savoir tous les votes colorés sur un seul item ou les votes colorés d'un seul participant sur tous les items ; le niveau régional est constitué par la somme des votes colorés des participants sur un item (une ligne du tableau), ou par la somme des votes colorés d'un participant sur tous les items ;

GRAPHIQUE 4. L'ABAQUE DE RÉGNIER : UNE GÉOGRAPHIE EN 3D

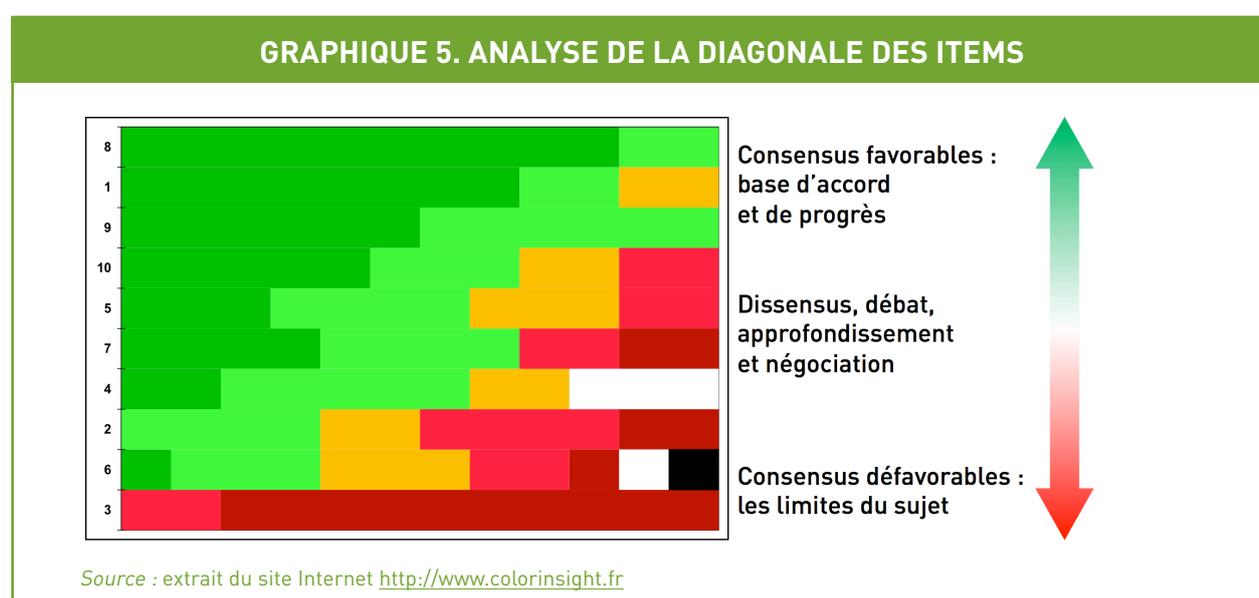


— le niveau global, c'est-à-dire l'ensemble de tous les votes colorés sur tous les items, à savoir le tableau en entier, les verts et les rouges, les blancs et les noirs

À cette image brute est associé un histogramme général donnant la répartition des votes sur l'échelle colorée retenue.

Cette image globale permet déjà plusieurs interprétations quant à la nature consensuelle (favorable en cas de dominante de vert ou défavorable si le rouge est prépondérant) ou, au contraire, dissensuelle de la problématique étudiée. Elle nous renseigne aussi sur son caractère plus ou moins opaque / transparent (ainsi si la somme des blancs et / ou des noirs occupe plus du tiers des items, alors le problème est particulièrement opaque).

### ► Analyse de la diagonale des items



La diagonale des items hiérarchise les items depuis ceux faisant l'objet d'un « consensus d'accord », en haut, jusqu'à ceux faisant l'objet d'un « consensus de désaccord », en bas ; entre les deux se trouvent les dissensus, zones de controverses et plus largement d'incertitudes sur l'avenir.

Les signaux faibles se cachent dans les opinions minoritaires, dans les dissensus et les consensus nuancés (avec dominante des votes rouges clairs et verts clairs). Les votes orange représentent des avis mitigés mêlant des arguments favorables et défavorables.

La présence d'un taux important de blancs sur un item peut dénoter une impossibilité de répondre en l'état actuel des connaissances. Il faudra donc surveiller l'évolution ultérieure de cet item.

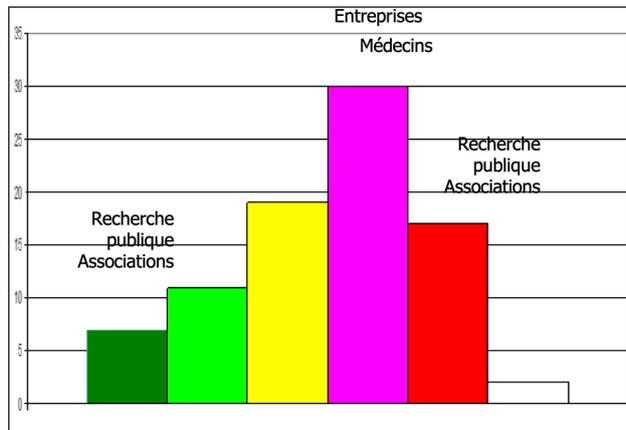
### ► Analyse d'un item

L'analyse des résultats se fait aussi item par item, en prenant en compte les votes colorés et les arguments fournis en appui comme le montre l'exemple présenté dans le graphique 6, page suivante.

## GRAPHIQUE 6. RÉSULTATS COLORÉS ET ARGUMENTÉS D'UN ITEM

Hypothèse : « À l'horizon 2025, la carte du génome de chacun sera intégrée dans sa carte Vitale »

Histogramme de l'item



Extraits des commentaires

14	Souhaitons-le !! (assoc.)
28	Dans le respect de l'intégrité de chaque citoyen et non d'espionnage sous le prétexte politique de sécurité. (assoc.)
79	Pas nécessairement sur la carte Vitale... que sera le système dans 15 ans, mais très vite de plus en plus d'individus auront leur carte du génome par des voies publiques ou privées.
62	Oui, mais n'y aura-t-il pas un problème de coût?
13	Improbable en 2025 pour des raisons à la fois scientifiques mais aussi bio-éthiques et administratives
16	Quel intérêt? Les médecins seront-ils formés pour interpréter cette carte du génome? A mon avis, une génération complète (30 ans) n'y suffira pas!!!
53	Non pour des raisons tenant à la protection des libertés publiques et du respect de la vie privée.

Répartition des votes par collèges de parties prenantes

		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis partagé, opinion mitigée	Plutôt pas d'accord	Pas tout d'accord	Ne sait pas répondre
Activité	Médecins			35%	39%	26%	
	Usagers et patients	21%	7%	14%	50%		7%
Organisation	Entreprises industrielles et R&D privée		13%	21%	42%	25%	
	Organismes publics de recherche, univ	25%	25%	8%	8%	33%	

*Commentaire* : cette hypothèse fait l'objet d'un dissensus global qui traverse l'ensemble des répondants. L'analyse des votes par collège montre par exemple que les médecins tout comme les entreprises industrielles rejettent l'hypothèse de l'intégration de la carte du génome dans la carte Vitale, alors que les organismes publics de recherche l'approuvent. Les dissensus s'observent également à l'intérieur de certains collèges : ainsi des organismes publics de recherche ou des associations de patients et d'usagers.

La prise en compte des commentaires est riche de plusieurs enseignements : 1) la réalisation de cette hypothèse est pour partie conditionnée à la levée d'un certain nombre d'obstacles, en particulier juridiques, et se heurtera à l'opposition des médecins qui n'y sont pas préparés ; 2) la réflexion prospective initiale est enrichie de nouveaux arguments (sur la dimension éthique, le coût financier, le support d'accès à sa carte du génome...) ; 3) enfin, cet exemple témoigne de la diversité des registres qui sont mobilisés dans les réponses à ce type d'enquête : registre de la croyance (« je crois que »), registre de la connaissance (« je sais que »), registre de l'opinion (« je pense que ») ou encore registre de l'espérance (« je souhaite que » / « je crains que »).

Source : exemple tiré de l'enquête *Innovation santé 2025* (exercice réalisé en 2010 par le LEEM et ses partenaires), *op. cit.*

## 2. Rédaction d'une synthèse des résultats

La synthèse des résultats d'une enquête abaque de Régnier peut être structurée selon le plan type suivant :

- ▮ **Introduction.** Rappel des objectifs et présentation de l'enquête : la problématique étudiée (thématiques, nombre d'items-hypothèses) et sa conception (par exemple, les membres du groupe *ad hoc* et remerciements) ; l'organisation de la consultation (période, panel sollicité) ; les résultats (taux de retour, nombre de répondants et leur répartition par collèges, significativité).
- ▮ **Partie 1.** La vision commune : les hypothèses à fort consensus ; les domaines d'incertitudes ou de controverses ; l'analyse de certains groupes d'acteurs / experts.
- ▮ **Partie 2.** Les résultats par thématiques (groupes d'items).

► **Conclusion.** Les 10 principaux messages clefs de synthèse et, en fonction des résultats, les transformations vraisemblables ; les logiques de scénario qui se dessinent ; les enjeux, zones d'opportunités et de risques, les leviers et arbitrages pour les acteurs ; les domaines à approfondir.

► **Annexes.** Le questionnaire de l'enquête et la présentation de la technique de l'abaque de Régnier.

## Débattre des résultats de l'enquête abaque de Régnier

Au-delà d'une synthèse écrite des résultats de l'enquête, il est primordial de pouvoir en discuter, en organisant un débat avec les parties prenantes consultées ou certaines d'entre elles, voire en élargissant le panel initial de la consultation. L'objectif est d'approfondir la compréhension, d'enrichir la réflexion prospective, mais aussi, par la confrontation des systèmes de préférences, de préparer les esprits aux enjeux, de dépassionner le débat et de faciliter ainsi le dépassement des postures des participants pour créer des « vues communes ».

L'animation d'une séance de débat s'organise plutôt par groupes d'items et, selon le temps disponible, elle peut porter uniquement sur quelques items, en particulier ceux faisant débat. Même s'il reste toujours intéressant d'interroger les participants sur leurs consensus : chacun comprend-il la même chose que les autres ? Sont-ils d'accord pour les mêmes raisons ? Ces

### EXTRAIT DE LA POSTFACE D'ANNE FAGOT-LARGEAULT ET BERTRAND DE SAINT-SERNIN À L'OUVRAGE DE FRANÇOIS RÉGNIER *ANNONCER LA COULEUR*

« L'abaque de Régnier est une aide précieuse. Il fournit une méthode d'examen, il met en relief la responsabilité de chacun, il évite la brutalité des votes uniques, il favorise le dialogue et l'échange, il dépassionne le débat. Ces qualités méthodologiques et éthiques en font un instrument d'action. En tant qu'instrument, il combine la transparence et l'habileté. La transparence, en ce qu'il instaure de la clarté et de la progressivité dans les débats ; l'habileté, en ce qu'il amène sans drame les hommes, même quand ils s'opposent, à se situer et à se respecter. Il permet, en effet, de visualiser les opinions, et, en les rendant factuelles, en montrant qu'elles forment une palette, qu'elles peuvent être dispersées, ou massivement groupées, au moins pour un moment, il leur enlève leur charge passionnelle. Les partenaires perçoivent immédiatement les questions sur lesquelles il est inutile de discuter, parce qu'un accord existe déjà, ou sur lesquelles un approfondissement s'impose, parce que l'opposition entre les points de vue est encore excessive. [...] Le support concret des couleurs, le caractère intuitif et instantané de la perception des positions en présence, les ressources combinatoires de l'abaque constituent des aides précieuses à la discussion et à la décision.

« Penser en commun est difficile ; il n'existe pas beaucoup de méthodes pour y parvenir. Le caractère visuel, et les possibilités de présentations multiples des opinions que fournit l'abaque constituent des supports précieux pour un travail d'analyse, d'expertise et de choix complexes. Sans être normative, la méthode de l'abaque évite aux interlocuteurs d'être trop discordants dans leur approche des problèmes ; à moins que ce soit sa forme de jeu qui par elle-même norme la situation. On sait qu'en grec, savoir et voir sont des verbes de même racine. L'abaque de Régnier illustre cette conception, à la fois classique et d'actualité, qui fait de la vision un modèle de connaissance. » ■

Source : RÉGNIER François, *Annoncer la couleur*, op. cit.

consensus ne cachent-ils pas des idées reçues qu'il convient d'examiner ? Au niveau local, n'y a-t-il pas des opinions minoritaires porteuses de visions à contre-courant ? De même, le blanc mérite d'être soigneusement exploré, pour comprendre s'il s'agit d'un blanc d'ignorance, d'un blanc de conflit logique, voire d'un blanc d'attente si la consultation a lieu en temps réel.

## Utilités et limites de l'abaque de Régnier

Le choix de ce type d'enquête par rapport aux autres techniques de consultation d'experts et / ou d'acteurs, telles que les Delphi, les panels de citoyens, les conférences de consensus, les scrutins délibératifs, les ateliers de controverses..., repose sur les avantages suivants :

- ▶ Il permet en général d'obtenir un taux de retour élevé, car le mode de consultation est facile à comprendre et attractif (le jeu des couleurs).
- ▶ Les items soumis au vote sont des affirmations (portant sur les tendances lourdes de l'environnement, les transformations majeures du contexte concurrentiel, les attentes des parties prenantes, l'évolution des facteurs de succès...) volontairement tranchées, de manière à faciliter la prise de position (la révélation des opinions et des préférences) des personnes sollicitées.
- ▶ La dimension individuelle n'est pas diluée dans une moyenne statistique.
- ▶ Il permet d'associer à la démarche un panel élargi d'acteurs, experts ou parties prenantes, internes ou externes à une organisation.
- ▶ Il autorise des regroupements des votes par catégories, afin de mettre en évidence les convergences et divergences entre différents collèges ou sous-groupes de participants.
- ▶ Il permet de représenter intégralement la pensée d'un groupe et, de ce fait, est particulièrement adapté dans les situations impliquant une transparence et un partage des résultats.
- ▶ Il recueille non seulement les votes bruts (accord / désaccord), mais aussi les arguments qui sous-tendent les votes, ce qui contribue à enrichir la réflexion collective et la qualité des analyses.
- ▶ Il est utilisable dans une variété de situations : faire émerger une vision commune en interne, mettre en débat public une problématique prospective, confronter les visions d'un groupe interne avec celles d'un groupe externe...
- ▶ Il autorise, sous réserve d'utiliser successivement le même questionnaire, la comparaison des positions sur un sujet dans le temps, et facilite ainsi le travail de veille sur les tendances et leur prise en compte. Il est dès lors intéressant d'identifier les items qui évoluent vers la transparence (moins de blanc et de noir), ceux qui évoluent vers plus de consensus ou, inversement, vers plus de dissensus, ainsi que les items qui n'évoluent pas ou très peu.
- ▶ Il est, enfin, tout particulièrement adapté à l'exploration prospective et stratégique, car il permet de recueillir et de synthétiser aisément les opinions d'un très grand nombre de participants.

L'abaque de Régnier requiert un travail approfondi de définition et de formulation des items sur lequel l'investissement en temps est important. La réalisation d'une enquête abaque de Régnier complète s'effectue en quelques semaines réparties sur environ deux à trois mois selon les modalités d'utilisation. À titre indicatif, on peut fournir les durées suivantes dans le cas d'une enquête menée en ligne et en temps différé avec des parties prenantes internes et externes :

- deux à trois semaines pour la conception de l'enquête, compte tenu du travail de formulation des items par itération et de la phase de test auprès d'un groupe pilote ;
- deux à trois semaines pour l'ouverture de la session de vote en ligne et la relance intermédiaire ;
- une semaine pour l'analyse et la rédaction d'une synthèse des résultats ;
- si possible, organiser d'une séance de restitution et de mise en débat.

Dans le cas d'un abaque de Régnier réalisé en séance avec un groupe d'une vingtaine de participants présents, l'enquête dure quelques heures. Un système de vote direct sur papier ou éventuellement en ligne est utilisé. Les résultats sont présentés instantanément et donnent lieu à des échanges argumentés entre les participants qui peuvent modifier leur vote. Sur les sujets qui restent controversés, un deuxième voire un troisième tour peut être organisé sur de nouveaux items reformulés.

## Pour aller plus loin

L'abaque de Régnier peut être utilisé à différentes étapes d'une démarche de prospective. Lorsque plusieurs abaquages de Régnier sont organisés au sein d'une même démarche de prospective, ce type d'enquête est communément appelé un Delphi-abaque. Voici trois situations caractéristiques de la mise en œuvre d'un Delphi-abaque.

### Passé / présent / avenir

Afin de valider et partager pas à pas les points importants d'une analyse prospective, il est recommandé d'organiser trois abaquages de Régnier. La première enquête, rétrospective, porte sur les phénomènes du passé. La deuxième enquête porte sur le présent (diagnostic, émergences). La troisième enquête, prospective, porte sur les évolutions à venir et leurs incidences.

### Anticipation / enjeux / projet

Les abaquages de Régnier sont utilisés ici à trois moments distincts de la démarche prospective. La première enquête porte sur les transformations importantes identifiées dans le travail préparatoire de diagnostic et d'anticipation, et les met en débat. La deuxième porte sur les enjeux pour les parties prenantes concernées. La troisième, une fois les enjeux reconnus et débattus, porte sur les projets, expérimentations ou chantiers à engager.

### Exploration / approfondissement

La première enquête, exploratoire, porte souvent sur un grand nombre d'items car elle vise à repérer les sujets controversés et les sujets importants qui auraient été omis. Ces sujets sont ensuite mis en débat entre les participants qui peuvent modifier leur vote. La deuxième (et le cas échéant la troisième) enquête permet d'approfondir les sujets qui restent controversés. De nouveaux items reformulés sont proposés sur ces sujets.

Ces utilisations multiples de l'abaque de Régnier dans une démarche prospective se font sur des panels assez restreints de participants fortement mobilisés. Il convient en effet de tenir compte des rendements décroissants de participation lorsqu'un panel est amené à répondre successivement à plusieurs enquêtes.

## Étude de cas : les vétérinaires à l'horizon 2006-2010

Nous présentons ici les abaques de Régnier (ou Delphi-abaque) du projet « Les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 » de Vetoquinol. L'abaque de Régnier a été réalisé par Nathalie Bassaler et Pierre Chapuy en 2001 et 2002. L'étude n'a pas été publiée.

### Contribution de l'enquête abaque de Régnier au projet d'entreprise

Dans sa démarche de projet d'entreprise baptisé « Le client de demain », Vetoquinol, l'un des *leaders* de la pharmacie vétérinaire dans le monde, a souhaité organiser une consultation rétrospective et prospective. Il souhaitait profiter de l'expertise d'une centaine de ses clients vétérinaires en les interrogeant sur leurs visions passées, présentes et futures du contexte d'exercice du métier de vétérinaire et du devenir de la profession. Cette enquête a parallèlement été réalisée en interne auprès d'une cinquantaine de collaborateurs de Vetoquinol, des technico-commerciaux en contact direct avec les vétérinaires. Le but était double : d'une part, stimuler leur intérêt pour l'évolution de leurs clients et de leur environnement (une des 25 actions du projet « Le client de demain ») sur la base d'une réflexion partagée et, d'autre part, apprécier les écarts d'opinion entre les deux panels (vétérinaires externes et collaborateurs internes). La nécessité d'anticiper l'évolution de la clientèle et de l'environnement de l'entreprise, comme la volonté de nouer des relations qualitatives avec ses clients, ont en outre motivé l'engagement dans une démarche de prospective fondée sur un abaque de Régnier.

### Mise en place d'un groupe de travail mixte par la Direction des activités stratégiques

Pour élaborer cette enquête, le responsable Prospective et études de marché à la Direction des activités stratégiques de Vetoquinol, initiateur de la démarche avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé en prospective, a mis en place un « Comité prospectif », groupe de travail composé de 10 personnalités, mixant interne et externe, choisies pour leur expertise sur le sujet :

- un responsable d'une école nationale vétérinaire en province,
- le président d'un groupe de travail sur la question vétérinaire au sein d'un syndicat agricole européen,
- le représentant d'un groupe technique vétérinaire,
- deux praticiens en clientèle rurale ou urbaine,
- le directeur de développement d'un centre de recherche,
- le directeur commercial et *marketing* de Vetoquinol,
- un responsable technique de Vetoquinol,
- un responsable développement filière animaux de compagnie de Vetoquinol,
- et un chef de projet de Vetoquinol.

### Les questionnaires de l'abaque de Régnier (ou Delphi-abaque) : 51 questions en deux tours adressées à deux panels (soit environ 25 items par questionnaire)

Le Comité prospectif a élaboré successivement deux questionnaires sous la forme d'un abaque de Régnier.

### ► Premier questionnaire : « Les vétérinaires et leur environnement à l'horizon 2006-2010 »

Le premier tour de l'enquête a porté à la fois sur l'environnement global (société, réglementation, technologie...), le contexte intermédiaire (demande et comportement des propriétaires d'animaux de compagnie, filières agricoles et agroalimentaires) et le système spécifique étudié (les vétérinaires). Le questionnaire comprenait 27 items : 5 items avaient trait au passé, 9 items se rapportaient au présent et 13 items au futur.

#### EXEMPLES D'ITEMS EXTRAITS DU PREMIER TOUR DE L'ENQUÊTE

##### • Affirmations sur le passé

1) L'évolution de la société (urbanisation, modes de vie, place des services et des loisirs, démographie...) a conduit à une méconnaissance profonde du monde agricole par le reste de la société.

2) Dans les crises alimentaires de ces 10 dernières années, le vétérinaire a été un acteur majeur de la sécurité des aliments en France.

##### • Affirmations sur le présent

6) En France, la formation unique actuelle prépare bien à la diversité des métiers du vétérinaire.

8) Le médicament joue aujourd'hui un rôle essentiel dans l'équilibre économique du cabinet vétérinaire.

9) L'Ordre des vétérinaires est un acteur moteur de l'évolution de la profession.

##### • Affirmations sur le futur

15) Le nombre d'animaux de compagnie restera stable en France sur les 10 prochaines années.

16) D'ici 2010, l'ingénierie génétique aura abouti à des applications thérapeutiques utilisables par le vétérinaire.

18) Au cours des 10 prochaines années, les interventions des vétérinaires en milieu rural vont être de plus en plus rémunérées par des tiers (groupements de producteurs, chambres d'agriculture, coopératives...).

20) En France, en 2010, plus d'un chien / chat sur trois bénéficiera d'un contrat d'assurance médicale et chirurgicale.

23) En 2010, une part notable des prestations vétérinaires feront l'objet d'un contentieux.

27) À l'horizon 2010, l'eupéanisation de la distribution du médicament conduira à la perte de la délivrance des médicaments par les vétérinaires. ■

L'analyse des résultats colorés et argumentés ainsi que les suggestions de sujets des participants ayant répondu à une question ouverte à la fin du premier questionnaire ont permis d'élaborer une seconde enquête portant exclusivement sur le futur.

### ► Second questionnaire : « Quels enjeux pour les vétérinaires à l'horizon 2006-2010 ? »

Le second tour a porté sur sept enjeux futurs pour les vétérinaires, tant internes (la formation et le recrutement, les métiers et les structures d'activités, l'impact de la féminisation de la profession, l'organisation et défense de la profession...) qu'externes (la réglementation des médicaments, les relations des vétérinaires avec les autres acteurs, le rôle du vétérinaire en matière sanitaire...). Au total, 24 items-hypothèses futurs ont été testés.

## EXEMPLES D'ITEMS EXTRAITS DU SECOND TOUR DE L'ENQUÊTE

### Enjeu 1. Formation-recrutement des vétérinaires

1) En 2010, il n'y aura plus un diplôme vétérinaire unique en France mais plusieurs diplômes orientés sur les différents métiers du vétérinaire.

### Enjeu 2. Réglementation du médicament vétérinaire

4) En 2010, les exigences croissantes de sécurité du consommateur auront conduit les pouvoirs publics à garantir la prescription exclusive des médicaments par les vétérinaires, mais pas leur délivrance.

### Enjeu 3. Évolution des métiers et des activités du vétérinaire

7) Dans les 10 prochaines années, les *pet shops* se seront totalement appropriés le marché des produits et services, hors médicament, au détriment du vétérinaire.

10) La féminisation croissante de la profession vétérinaire aura dans le futur un impact notable sur la nature des prestations et le volume des facturations.

### Enjeu 4. Évolution du jeu d'acteurs et des relations du vétérinaire avec les autres acteurs (monde agricole, laboratoires, grande distribution, pouvoirs publics, propriétaires)

11) En 2010, la relation entre le vétérinaire et l'éleveur se fera quasi systématiquement sous forme de contrat annuel global de suivi des élevages.

12) D'ici 2010, la concentration des laboratoires aura fortement réduit les possibilités de prescription des vétérinaires.

14) Demain, les propriétaires d'animaux de compagnie recourront massivement à Internet pour l'automédication.

### Enjeu 5. Évolution des structures d'activités et des modes d'exercice des vétérinaires

18) En 2010, en rural, il y aura beaucoup moins de vétérinaires libéraux que de vétérinaires salariés (groupements d'éleveurs, chambres d'agriculture, coopératives...).

19) D'ici 2010, des « chaînes » de cabinets vétérinaires offrant un service standardisé à moindre coût se seront développées en France.

### Enjeu 6. Rôle du vétérinaire en matière sanitaire

21) En 2010, l'Union européenne aura confié au vétérinaire un mandat sanitaire européen.

### Enjeu 7. Organisation, défense, promotion et image de la profession vétérinaire

22) À l'horizon 2010, une organisation syndicale des vétérinaires salariés en cabinet aura vu le jour en France.

24) D'ici 2010, les divergences d'intérêts entre les vétérinaires de différents métiers provoqueront un éclatement de la profession en France. ■

Les deux questionnaires successifs ont été soumis tant au panel externe des clients vétérinaires qu'au panel interne des technico-commerciaux de Vetoquinol.

## Déroulement de l'enquête Delphi-abaque

Cette consultation a été réalisée entre avril 2001 et janvier 2002 selon un processus décrit dans le tableau 1.

**TABLEAU 1. LE CALENDRIER DU DELPHI-ABAQUE SUR LES VÉTÉRINAIRES  
À L'HORIZON 2006-2010**

Phases	Dates	Secrétariat technique	Groupe prospectif	Collèges de répondants	
				Vétéri- naires	Collabora- teurs
1	Avril 2001	Lancement	<b>CP0 :</b> séance initiale, méthode, processus, choix des dimen- sions à étudier et première formulation des items		
	Avril-mai		<b>CP1 :</b> Finalisation du questionnaire n° 1		
	15 mai	Finalisation du dossier et envoi du questionnaire n° 1			
2	15 mai au 30 juin			<b>Réponses au questionnaire 1</b>	
3	30 juin au 15 septembre	Exploitation des résultats, projet de rapport 1, projet de questionnaire n° 2			
			<b>CP2 :</b> analyse des résultats du 1 <sup>er</sup> tour et élaboration du questionnaire n° 2		
	1 <sup>er</sup> octobre	Finalisation du dossier et envoi du questionnaire n° 2			
4	1 <sup>er</sup> octobre au 15 novembre			<b>Réponses au questionnaire 2</b>	
5	15 novembre 2001 au 15 janvier 2002	Exploitation des résultats, projet de note de synthèse			
	Janvier 2002		<b>CP3 :</b> Bilan global		

*Source : auteur.*

## Synthèse et mise en débat des résultats

Les résultats des votes colorés et argumentés ont fait l'objet de trois analyses par questionnaire : une analyse de l'enquête réalisée auprès du panel externe, une analyse de l'enquête réalisée auprès du panel interne, et une comparaison des visions externes et internes. Chacun de ces six rapports comportait une analyse détaillée de l'ensemble des items, à laquelle s'est ajoutée une synthèse des messages clefs à caractère prospectif et stratégique tirés de chacune des enquêtes.

Une synthèse des deux tours a été rédigée et débattue autour de 12 problématiques prospectives lors de la dernière réunion du Comité prospectif, élargi à cette occasion au président-directeur général de Vetoquinol, à la vice-présidente du Conseil supérieur de l'Ordre des vétérinaires et au vice-président du Syndicat national des vétérinaires d'exercice libéral (SNVEL).

**TABLEAU 2. STRUCTURATION DE LA SYNTHÈSE AVANT ET APRÈS LE DÉBAT : DE 12 À 6 PROBLÉMATIQUES PROSPECTIVES**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La relation vétérinaires-éleveurs-filières</li> <li>2. Le devenir du métier vétérinaire en rural</li> <li>3. Les propriétaires d'animaux de compagnie et leurs relations avec les vétérinaires</li> <li>4. Le cabinet vétérinaire libéral</li> <li>5. L'exercice du métier de vétérinaire</li> <li>6. La réglementation du médicament vétérinaire</li> <li>7. L'évolution du système de distribution des médicaments vétérinaires</li> <li>8. Le rôle des laboratoires vétérinaires</li> <li>9. Les impacts de la féminisation de la profession vétérinaire</li> <li>10. Le recrutement et la formation des vétérinaires</li> <li>11. Place, image et défense de la profession vétérinaire</li> <li>12. Le rôle de l'Ordre face aux évolutions du métier et de la profession vétérinaires</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le vétérinaire en production animale : évolution du secteur et pratiques professionnelles</li> <li>2. Les propriétaires d'animaux de compagnie et leurs relations avec les vétérinaires</li> <li>3. Le cabinet libéral et l'exercice du métier vétérinaire</li> <li>4. Le médicament vétérinaire : réglementation, système de distribution, rôle des laboratoires</li> <li>5. Le recrutement et la formation des vétérinaires</li> <li>6. La place, l'image et la défense syndicale et ordinale de la profession vétérinaire</li> </ol>
<p>Source : auteur.</p>	

## Les principaux enseignements tirés du Delphi-abaque

### ► Une plus forte mobilisation des vétérinaires au second tour : un « effet d'expérience » mais une attitude prospective encore à construire

Au-delà d'un taux de retour en nette progression (de 32 % à 46,5 %) entre les deux tours, on a observé un réel effet d'apprentissage de la part du panel des clients vétérinaires : les questionnaires ont été retournés avec des commentaires souvent très détaillés en appui des votes colorés ; l'échelle de l'abaque de Régnier a été mieux comprise. Surtout, les vétérinaires ont davantage « annoncé la couleur » au second tour. Les votes noirs et blancs sont devenus négligeables<sup>6</sup> et concentrés sur quelques questions seulement. Les vétérinaires se sont manifestement sentis plus concernés par ce qui était « en jeu » à court terme pour leur métier et leur profession, que par l'anticipation des évolutions futures de leur environnement général (les applications de l'ingénierie génétique, l'eupéanisation de la distribution du médicament...), ou par des enjeux de moyen / long terme qu'ils ont plus de difficultés à appréhender (salarial, structure juridique du cabinet vétérinaire, sécurisation des transitions professionnelles...). Ils ont perçu les évolutions de façon tendancielle et n'ont pas suffisamment de vision contrastée des avenir possibles. Par exemple, sur un sujet de rupture comme la distribution des médicaments vétérinaires, l'éventualité de la libéralisation de la distribution de médicaments vétérinaires en France n'est pas prise en compte.

### ► Des difficultés persistantes pour les technico-commerciaux de Vetoquinol à « annoncer la couleur » et décrypter leur environnement

Si les taux de retour sont naturellement plus élevés s'agissant d'un panel interne, ils ont peu progressé entre les deux tours de la consultation (de 65 % à 68,5 %). Surtout, les votes des collaborateurs restent marqués par une forte opacité liée notamment à un taux de votes blancs (« Je ne sais pas répondre ») très élevé (18,2 % des suffrages exprimés au premier tour ; en légère baisse à 14,2 % au second tour), réparti sur un grand nombre d'items (plus de la moitié des questions pour chacun des deux tours). Les votes blancs sont, en outre, le fait d'un nombre important de participants (seuls 5 sur les 35 collaborateurs répondants n'ont jamais voté blanc

6. Les votes blancs : 12,9 % au premier tour, 7,6 % au second. Les noirs de 0,6 % à 0,3 % des suffrages.

au premier tour). Au second tour, cette part passe même à 7 sur 37. Ces résultats traduisent la difficulté des technico-commerciaux à comprendre les transformations à l'œuvre et à anticiper les évolutions futures, tant dans leur environnement global que sur des sujets plus « proches » concernant le devenir du vétérinaire rural et du vétérinaire sanitaire à l'horizon 2010, la vie quotidienne des cabinets vétérinaires ou encore le rôle des laboratoires dans la distribution directe de médicaments. Enfin, leurs opinions sont restées peu tranchées, les réponses aux couleurs intermédiaires (vert clair, orange, rouge clair) totalisant presque les deux tiers des votes au second tour.

### ► Valorisation prospective et stratégique de la réflexion

L'analyse des réponses des vétérinaires par collèges de répondants a conduit Vetoquinol à renouveler son approche *marketing* en restructurant la segmentation de ses clients.

L'enquête a également fait prendre conscience en interne de la nécessité de mieux former les technico-commerciaux aux évolutions des attentes des clients et à l'environnement de l'entreprise (nécessité de « lever le nez du guidon »).

Enfin, la direction des Affaires stratégiques a manifesté un intérêt marqué pour la réflexion prospective pouvant être pertinente sur des sujets tels que l'évolution du système de distribution du médicament et de sa réglementation, le devenir de la filière bovine en France et en Europe. Une nouvelle démarche a d'ailleurs été engagée quelques années plus tard sur la prospective des antibactériens dans la production d'animaux d'élevage en Europe à l'horizon 2020.

### ► Une évaluation très positive de l'abaque de Régnier par les membres du Comité prospectif

Une grille d'évaluation complète de la consultation a été soumise aux membres du Comité prospectif. Ses résultats ont notamment fait ressortir l'intérêt de l'abaque de Régnier en tant que démarche ouverte à un écosystème de parties prenantes et son apport en termes de connaissances utiles pour mieux prendre compte l'avenir et s'y préparer.

## Bibliographie

### Références

CHAPUY Pierre, « L'abaque de Régnier outil de consultation d'expert et d'acteurs, outil d'animation d'échanges », diaporama, 2011. URL : [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/cours\\_cnam/prs201\\_abaque\\_exposegeneral.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/cours_cnam/prs201_abaque_exposegeneral.pdf). Consulté le 9 avril 2019.

GODET Michel, *Manuel de prospective stratégique. L'art et la méthode*, 3<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod, 2007, chapitre 8, tome 2. URL : [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/la\\_pro prospective\\_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_pro prospective_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf). Consulté le 9 avril 2019.

GODET Michel, « La boîte à outils de prospective stratégique », *Cahiers du LIPSOR (Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation)*, n° 5, juin 2004, p. 95-97. URL : <http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/bo-lips-fr.pdf>. Consulté le 9 avril 2019.

MANGEMATIN Yahn et BOLY Vincent, « La prospective au service du management », novembre 1990. URL : [http://yzconsulting-formation.com/wp-content/uploads/2015/06/A440\\_management\\_et\\_prospective.pdf](http://yzconsulting-formation.com/wp-content/uploads/2015/06/A440_management_et_prospective.pdf). Consulté le 9 avril 2019.

MOLES Abraham A. (en collaboration avec Rohmer-Moles Élisabeth), *Les Sciences de l'imprécis*, Paris : Seuil, 1995.

RÉGNIER François, *Annoncer la couleur : pour une approche nuancée du consensus*, Nancy : Institut de métrologie qualitative, 1989.

RÉGNIER François, *L'Entreprise annonce la couleur. Gérer les divergences, leviers d'efficacité créatrice*, Paris : Les éditions d'Organisation, 1994.

## Exemples de démarches de prospective utilisant l'abaque de Régnier

BASSALER Nathalie, « Le maïs et ses avenir », *Cahier du LIPS (Laboratoire d'investigation prospective et stratégique)*, n° 13, mai 2000. URL : [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/cahier\\_num13.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/cahier_num13.pdf). Consulté le 9 avril 2019.

BUHOT Christophe (sous la dir. de), *Résultats de l'enquête Vision 2030*, VetFuturs France, 2018. URL : [http://vetfutursfrance.fr/wp-content/uploads/2018/10/Resultats-enquete-LivreBleu\\_Vdef2du21102018.pdf](http://vetfutursfrance.fr/wp-content/uploads/2018/10/Resultats-enquete-LivreBleu_Vdef2du21102018.pdf). Consulté le 9 avril 2019.

CHAPUY Pierre et MONTI Régine, « La filière agricole et l'environnement. Scénarios 2010 par la méthode Delphi-abaque de Régnier », *Cahiers du LIPSOR*, n° 9, mars 1998. URL : [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/cahier\\_num9.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/cahier_num9.pdf). Consulté le 9 avril 2019.

CNIL (Centre national interprofessionnel de l'économie laitière), *Lait, produits laitiers et société... 2025. Note de synthèse sur les transformations probables*, juin 2011. URL : [http://www.ressources-prospective.com/uploads/05\\_Secteurs/Etude\\_CNIEL\\_prospective\\_2025.pdf](http://www.ressources-prospective.com/uploads/05_Secteurs/Etude_CNIEL_prospective_2025.pdf). Consulté le 9 avril 2019.

GUIRKINGER Norbert, *Prospective à 10 ans du média télécopie. Contribution à la formalisation d'un outil opérationnel d'investigation des formes de l'avenir : l'abaque de Régnier utilisé dans une configuration prospective*, Vandœuvre-lès-Nancy : INPL (Institut national polytechnique de Lorraine), thèse de doctorat, 1988.

MANGEMATIN Yahn, *Ingénierie des comportements alimentaires : revalorisation du facteur temps et modèles comportementaux, spécificité du fait alimentaire, prospective des comportements alimentaires à l'horizon 2000 (méthode Delphi combinée aux abaques de Régnier)*, Grenoble : université Grenoble 2, ANRT (Atelier national de reproduction des thèses), 1986.

MIRENOWICZ Philippe, CHAPUY Pierre et LOUINEAU Yves, « La méthode Delphi-abaque. Un exemple d'application : la prospective du bruit », *Futuribles*, n° 143, mai 1990, p. 49-63.

SCoT NORD54 et AGENCE D'URBANISME ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE LORRAINE NORD, *Analyse des résultats de l'enquête prospective « Quelle vision pour le SCoT Nord 54 en 2032 ? »*, Briey : Syndicat mixte du SCoT Nord meurthe-et-mosellan, septembre 2012. URL : <http://paysbassinbriey.fr/telechargement/SCOT/Resultats%20enquete%20PADD%20SCoT%20Nord%2054.pdf>. Consulté le 9 avril 2019.

## Logiciel d'abaque de Régnier

Color Insight : <http://www.colorinsight.fr> ■

## PROSPECTIVE AND STRATEGIC FORESIGHT TOOLBOX

- ▶ BASSALER Nathalie, « L'abaque de Régnier. Un outil d'enquête adapté aux démarches de prospective », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, décembre 2019, Futuribles International.
- ▶ GRANDJEAN Marguerite, « Aspirational Futures: Integrating Aspirations and Fears in Collective Futures Building », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, février 2017, Futuribles International.
- ▶ INAYATULLAH Sohail, « Causal Layered Analysis: A Four-Level Approach to Alternative Futures », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, avril 2017, Futuribles International.
- ▶ INAYATULLAH Sohail, « L'analyse causale multiniveau. Une méthode à quatre niveaux pour construire des futurs alternatifs », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, octobre 2017, Futuribles International.
- ▶ LAMBLIN Véronique, « L'outil "fiche variable" », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, juin 2017, Futuribles International.
- ▶ LAMBLIN Véronique, « The Driver Report: Documenting Variables for Foresight Exercises », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, décembre 2017, Futuribles International.
- ▶ LAMBLIN Véronique, « L'analyse morphologique. Une méthode pour construire des scénarios prospectifs », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, mars 2018, Futuribles International.
- ▶ RHYDDERCH Alun, « Scenario Building: The 2x2 Matrix Technique », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, juin 2017, Futuribles International.
- ▶ SERVAN-SCHREIBER Émile, « Prediction Markets: How They Can Work in Foresight », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, janvier 2017, Futuribles International.
- ▶ WHEATON Kristan, « Analysis of Competing Hypotheses », *Prospective and Strategic Foresight Toolbox*, juin 2018, Futuribles International. ■

La plupart de ces fiches sont en accès libre sur le site de Futuribles :  
<https://www.futuribles.com/fr/groupe/prospective-and-strategic-foresight-toolbox/les-fiches/>