

Des scénarios pour apprivoiser un futur incertain

Prof. Yves Pigneur
yves.pigneur@unil.ch

1973. Premier choc pétrolier. Toutes les sociétés pétrolières sont prises au dépourvu par une augmentation des prix anormale, jamais imaginée. L'une d'entre elles, *Shell*, adapte plus vite sa stratégie, prend de meilleures décisions et tire son épingle du jeu. Pour comprendre les raisons de cette différence, il faut savoir que, depuis plusieurs années, *Shell* avait pris l'habitude d'échafauder des scénarios, plus ou moins extrêmes, à des fins de simulation stratégique, de stimulation des idées et d'entraînements à la prise de décision en situation de crise.

Par les temps qui courent, cette histoire nous inspire la réflexion suivante: nouvelle économie, commerce électronique et autres pratiques d'e-business ont fait l'objet des prévisions les plus optimistes par les meilleurs spécialistes. Les événements récents, chute du *Nasdaq*, tassement des valeurs boursières, crise financière des *"dot com"*, ont toutefois tempéré cet enthousiasme initial et ont illustré une fois de plus que le futur reste plein d'incertitudes!

Or on sait que les erreurs de prévision ont pavé l'histoire, même récente, de l'informatique et des télécommunication. A posteriori, on rit encore des déclarations péremptories des spécialistes: en 1876, la *Western Union* écrivait *"Ce téléphone a trop de limitations pour être sérieusement considéré comme un moyen de communication"*; en 1957, un responsable de *Prentice Hall* déclarait *"Je vous assure que l'informatique est une farce qui ne passera pas l'année"*; en 1977, le fondateur de *Digital Equipment* disait *"Il n'y a pas de raison qu'une personne souhaite un ordinateur à la maison"*. Plus récemment, nombreux furent les experts à prédire que le futur ne serait bientôt plus que commerce électronique, *B2C*, *B2B*, *P2P* ou *WAP*.

Force est de constater que ce sont souvent sur base de telles prévisions que les stratégies sont élaborées même si les échecs ne cessent de nous rappeler que le futur se laisse rarement enfermer dans de telles prédictions. Rares sont aussi les business plans des entreprises, jeunes ou expérimentées, à explicitement introduire des scénarios alternatifs pour construire leur stratégie et à y intégrer autant que possible les aléas du futur.

Scénarios: outil mal aimé des stratèges

Comme il est toujours difficile de détecter parmi les tendances du présent celles qui prévaudront dans le futur, les scénarios formalisent ces tendances ou forces directrices en trois ou quatre modèles plausibles du futur, le plus souvent sous la forme d'histoires, parfois de récits de science fiction. Ces scénarios sont censés apprendre aux gestionnaires à organiser ce qu'ils savent ou peuvent imaginer sur le futur et à discerner les implications de ces histoires sur leurs choix stratégiques actuels et futurs.

Un scénario n'est en soi pas une prédiction, ni même une prévision. Un scénario décrit un futur possible, conçu pour mettre en lumière les opportunités et les risques d'une stratégie ou d'une décision. L'établissement de scénarios alternatifs constitue une façon d'aborder le futur et ses incertitudes sans être captif d'une prévision, au détriment d'une autre, permettant ainsi de réduire l'anxiété du décideur face à ces incertitudes.

La conception de scénarios ne constitue pas une stratégie. Par contre, baser une stratégie sur l'évaluation des opportunités et des risques présentés dans ces scénarios, plutôt que sur une simple prévision, ne fera qu'accroître les chances de voir ces choix stratégiques passer l'épreuve du temps.

Les décideurs recourent généralement à une approche par scénario pour augmenter leur compréhension des phénomènes et diminuer leur appréhension face à l'inconnu: à quoi le futur peut-il ressembler? comment peut-il évoluer? pourquoi peut-il arriver? Une telle approche permet d'aborder des situations en évitant de se laisser surprendre par les événements qui surviendront. Elle rend plus facile la détection des signes avant-coureurs des changements et l'identification des indicateurs caractéristiques de l'évolution de chaque futur.

Au sein d'une entreprise, le recours à des scénarios doit aussi stimuler des débats sur le futur, faciliter les conversations sur ses incertitudes, challenger les plans stratégiques, aborder les prévisions avec un esprit critique, mieux cadrer les décisions et adapter les stratégies en fonction des circonstances.

Il n'y a guère de méthodes clairement établies pour concevoir des scénarios. Cela reste un processus fait de réflexion, de créativité et de clairvoyance, à la façon des brainstormings. Il s'agit d'une recherche constructive d'alternatives de ce qui peut arriver dans le futur et non de ce que les gens veulent voir arriver; ce n'est donc ni la négociation d'un compromis, ni la fixation d'un objectif.

La conception des scénarios

A titre d'illustration, examinons l'esquisse d'une approche par scénario, construite à Rotterdam pour *AH*, une grande chaîne de distribution hollandaise, qui se demandait comment se positionner face au commerce électronique. Deux axes d'incertitudes furent privilégiés: l'intégration plus ou moins grande des activités et la plus ou moins grande fidélité des clients. Sur base de cette logique, quatre scénarios furent élaborés en croisant les deux axes adoptés: les grandes surfaces fabriquent, vendent et livrent les produits ou, contraire elles se concentrent sur la vente en sous-traitant à d'autres certaines activités; les clients sont fidèles à leurs marques favorites et à leurs magasins ou, au contraire utilisent Internet pour comparer les prix et acheter en conséquence. Les implications stratégiques de chaque scénario furent ensuite passées au crible soignant plus spécifiquement, en fonction du scénario, la personnalisation de la relation avec les clients, l'excellence de la logistique, la qualité du service et le facteur de différenciation. Pour terminer, des indicateurs pertinents furent sélectionnés afin de mieux détecter le scénario qui se profilerait dans le futur.

En synthèse, si les mérites de l'approche par scénario semblent en voie de reconnaissance dans certaines entreprises établies, ils devraient l'être encore davantage dans les PME et les start-ups technologiques qui ne semblent cependant guère enclines à l'intégrer dans la conception de leur stratégie et de leur business plans. Elles les conçoivent encore bien souvent sur base d'une prévision ou d'une prédiction, quitte à se laisser surprendre par les aléas que leur réserve souvent le futur. Elles auraient beaucoup à gagner en envisageant des scénarios dès la genèse de leur idée.

INFORGE

Institut d'informatique et organisation
Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Université de Lausanne

CH-1015 Lausanne
Tél. (x41 21) 692.3400
Fax (x41 21) 692.3405
e-mail: inforge@unil.ch
<http://inforge.unil.ch>