

Fiche méthode : construire des scénarios

Un scénario c'est quoi ?

Construire un scénario vise à représenter le futur, ainsi que le cheminement qui y conduit (CEDEFOP, 2004). Le scénario est constitué des éléments suivants :

L'image du futur (l'idée centrale)

L'image ou idée centrale du scénario s'appuient en partie sur la vision et les buts stratégiques. Mais pas seulement. Les scénarios ne sont pas une liste de souhaits, ils distinguent ce qui est souhaitable et ce qui est probable. En pratique, il s'agit de faire un énoncé du scénario. Cet énoncé est le fil conducteur (le « Motto ») qui assure la cohérence du scénario. Il est bon que l'énoncé donne également la tonalité du scénario (pessimiste, optimiste ou médiane) afin qu'elle soit tout de suite identifiable.

Le cheminement

Les prévisions d'évolution et les événements déclencheurs qui jalonnent le cheminement d'un scénario s'imaginent à partir de l'analyse stratégique. Les événements de l'environnement (facteurs externes) sont particulièrement primordiaux à intégrer dans le scénario avec leur valence en termes d'opportunités et menaces.

Les réactions possibles à un événement se décrivent de la façon suivante : « **S'il arrive ceci, alors je ferais cela** ». Effectivement, il s'agit de construire des **scénarios de prospective**, c'est-à-dire de se préparer à l'action. Les réactions possibles tiennent compte des **marges de manœuvre** et des axes stratégiques.

L'enchaînement des événements et des réactions possibles est la partie la plus délicate. Il s'agit de dessiner le cheminement.

En imaginant que les événements se déroulent les uns après les autres, l'enchaînement linéaire peut-être facile à décrire. Cependant, les cheminements peuvent être plus complexes avec des relations en boucle. Pour ne pas se perdre, tous les cheminements possibles ne peuvent être étudiés, il s'agit de se baser sur les critères d'efficacité du scénario, notamment sa cohérence et sa plausibilité. L'expérience montre qu'en général un tiers du total des scénarios possibles suffisent à couvrir 80% du champ des probables (Godet, Manuel de prospective stratégique - Tome 2 - l'Art et la méthode, 2007).

Enfin, une durée du scénario sera envisagée.

L'incertitude de l'avenir peut s'apprécier au nombre de scénarios qu'il est possible de construire. Plus l'incertitude est grande, plus il convient d'adopter des scénarios flexibles, c'est-à-dire comportant le maximum de choix réversibles (Godet, Manuel de prospective stratégique - Tome 2 - l'Art et la méthode, 2007).

Les étapes de construction de scénarios

Etape 1 : mobiliser les acteurs

La première étape consiste à définir **qui** dans l'entreprise et la famille vont travailler aux scénarios.

Etape 2 : rassembler les matériaux de construction

Pour dérouler un scénario, l'analyse stratégique apporte les matériaux de construction* du scénario. Sa synthèse sous forme de SWOT (voir formulaire matrice SWOT) donne **une vue d'ensemble des variables** (facteurs favorables et défavorables) qui influencent la stratégie. Au cours de l'analyse stratégique, les **prévisions d'évolution** des différentes variables ont été mises en évidence, et ainsi que la réflexion sur leurs **événements déclencheurs** (voir formulaires «prévisions d'évolution...»).

**Outils disponibles pour les matériaux de construction :*

- *Formulaire : la matrice SWOT*
- *Formulaires des résumés des forces et des faiblesses*
- *Formulaires des résumés des menaces et des opportunités*
- *Formulaires des prévisions d'évolution*
- *Formulaire : récapitulatif des échéances déjà connues.*
- *Formulaire : catalogue des risques*

Etape 3 : définir les tendances

Les tendances sont des **jeux d'hypothèses** vers l'avenir. Il s'agit de ne pas se contenter d'extrapoler la situation actuelle pour le futur. Il s'agit de balayer le champ des possibles et réduire les incertitudes (s'affranchir des tendances passées).

Il y a des changements prévus depuis longtemps. Il y a aussi des éléments qui sont appelés à durer et qui peuvent être considérés comme **invariants** et stables (par exemple structures existantes).

Pour autant, si des facteurs de changement semblent flous, par exemple des éléments du contexte, le chef-fe d'entreprise prévoit les tendances de changement, même si les informations de leur nature exacte manquent. Ainsi, il est essentiel, à ce stade, que **l'information** disponible soit mobilisée.

Généralement, plusieurs scénarios sont travaillés en même temps. Les jeux d'hypothèses et de réactions possibles amènent à démultiplier le nombre de scénarios possibles. Dans un premier temps, il s'agit d'ouvrir la réflexion et de laisser libre cours aux possibilités. Dans un deuxième temps, afin d'éviter de construire des scénarios inutiles, les tendances non pertinentes pour le futur sont écartées, pour garder uniquement les tendances pertinentes et de les classer en trois groupes :

- Tendances ayant une probabilité de se produire,
- Tendances n'ayant pas de probabilité de se produire,
- Tendances dont l'issue est incertaine ou contrastée.

Etape 4 : élaborer des scénarios provisoires

Les scénarios provisoires sont travaillés sous forme de grille comme présentée ci-après. Toutes les combinaisons de la matrice ne seront pas poursuivies, seules celles qui correspondent aux tendances probables et aux tendances dont l'issue est incertaine ou contestée.

Illustration-Grille d'élaboration de scénarios provisoires

Invariants pour le jeu d'hypothèses

Conditions climatiques
Qualité des sols

Variables	Hypothèses			
Evolution de la surface de la ferme	H1	H2	H3	
Prix du lait	H'1	H'2	H'3	
Type de travail de la future épouse	H''1	H''2	H''3	H''4
Conversion Bio	H'''1	H'''2		
Scénarios	Scénario A	Scénario C	Scénario B	

Lecture du tableau : le scénario A résulte de la combinaison des hypothèses H3 pour la variable «évolution de la surface de la ferme», H'3 pour la variable «prix du lait», H'2 pour la variable «type de travail de la future épouse» et H''1 pour la variable «Conversion bio».

Etape 5 : sélectionner les scénarios

Une sélection doit être opérée parmi tous les scénarios provisoires. Seuls les scénarios cohérents avec la stratégie devront être sélectionnés. C'est-à-dire avec les composantes de base de la stratégie (à savoir, une cohérence avec la vision pour l'entreprise et la famille, qui remplissent la mission, qui sont conformes avec les valeurs, qui permettent d'atteindre les buts stratégiques, et contribuent au déploiement des axes stratégiques sur les domaines stratégiques voulus). En outre, la stratégie n'est pas un cadre rigide, la réflexion qu'apporte la construction des scénarios peut probablement amener à faire évoluer les composantes de la stratégie.

Etape 6 : travailler les scénarios

Il est important d'exprimer la cohérence du scénario dans **l'énoncé du scénario** («Motto» en allemand ou motif en français). Puis, le travail porte sur la description du cheminement du scénario. Quelles sont les **actions** prévues ? Quels sont les **événements** prévisibles et les **réactions** possibles ? Quelles sont mes **marges de manœuvre** ? Il s'agit de décrire les **enchaînements** et la **durée** du scénario.

Etape 7 : vérifier les critères d'efficacité des scénarios

La construction des scénarios s'avère plus exigeante qu'il n'y paraisse au premier abord. Pour qu'un scénario soit un préalable à la planification, des critères d'efficacité doivent être vérifiés (CEDEFOP, 2004; Godet, Cahiers du Lipsor n°5 - La boîte à outils de prospective stratégique, 2004, p. 32) :

- La **plausibilité** (vraisemblance) : les énoncés des scénarios sont-ils vraisemblables ? La durée envisagée est-elle plausible ?
- La **transparence** : existe-il des zones d'ombre dans les scénarios ?
- La **cohérence** interne : quelles modifications pourraient améliorer les scénarios ?
- **L'attractivité** (importance) pour les parties prenantes : est-ce que les scénarios présentent un intérêt suffisant aux yeux des parties prenantes engagées dans le dialogue stratégique ? Est-ce que tous les scénarios sont suffisamment stimulants ?
- **L'utilité** (pertinence) pour le processus de planification stratégique : les scénarios sont-ils pertinents ? S'il fallait supprimer un scénario, lequel serait-ce ? Pourquoi ?

Ce travail permet d'éliminer les scénarios provisoires et d'amender, de perfectionner les scénarios intéressants et plausibles.

Après les scénarios

La construction de scénarios plausibles ressemble à un grand exercice de «simulation de décisions». Elle prépare le décideur. C'est pourquoi il est utile qu'une trace reste. Une présentation des scénarios plausibles dans un cadre formel fait partie de la batterie d'instruments de pilotage stratégique.

Il s'agit également d'organiser une révision permanente des scénarios. La connaissance des points délicats (points d'équilibre, points de rupture, niveau de risque élevé) permet d'anticiper rapidement des événements qui ne pouvaient pas être prévus au moment de la construction des scénarios.

Le vocabulaire des scénarios

Invariant : phénomène supposé permanent jusqu'à l'horizon étudié (ex : caractéristiques climatiques)

Tendance lourde : mouvement affectant un phénomène sur une longue durée (ex : urbanisation)

Germes : facteurs de changement, à peine perceptibles aujourd'hui mais qui constitueront les tendances lourdes de demain (ex : dé-numérisation).

Événement : fait dont la seule caractéristique est de se produire ou de ne pas se produire.

Scénario : ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements cohérents qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future.

Scénarios possibles : tout ce que l'on peut imaginer

Scénarios réalisables : tout ce qui est possible compte tenu des contraintes

Scénarios souhaitables : se trouvent quelque part dans le champ du possible mais ne sont pas tous nécessairement réalisables.

Scénario de référence : le scénario le plus probable

Scénario tendanciel : celui qui correspond à l'extrapolation des tendances

Scénario contrasté : exploration d'un thème volontairement extrême, détermination à priori d'une situation futur. Il correspond à une démarche anticipative, imaginative, normative.

Référence : (CEDEFOP, 2004) (Godet, 2004)