

Formulaire : construire des scénarios

Pour la description des étapes, voir la fiche méthode «construire des scénarios».

Etape 1 : mobiliser les acteurs

Indiquez les personnes qui vont travailler les scénarios.

Etape 2 : rassembler les matériaux de construction des scénarios



Les outils disponibles :

- ☐ Formulaire matrice SWOT
- ☐ Formulaires résumés des forces et des faiblesses (ressources, activités, organisation du travail, relations entreprise-famille)
- ☐ Formulaires résumés des menaces et des opportunités (conditions cadres, réseaux de partenaires et de relations proches)
- ☐ Formulaires des prévisions d'évolution
- ☐ Récapitulatifs des échéances déjà connues
- ☐ Formulaires des composants de base de la stratégie (vision, mission, valeurs, buts, axes et domaines stratégiques)
- ☐ Formulaire marges de manœuvre

Etape 3 : définir les tendances

Définir les invariants pour l'horizon étudié

Listez les invariants

Nom	Description ou remarque

Remarque : un invariant est un phénomène supposé permanent jusqu'à l'horizon étudié. Est considéré comme invariant, ce qui est invariant dans votre cas particulier.

Définir les hypothèses de changement

La synthèse de l'analyse stratégique (matrice SWOT) a mis en évidence les facteurs d'influence. Listez ces facteurs (variables) et définissez leur tendance d'évolution. Puis, pour chaque variable, faites une ou plusieurs hypothèses, en tenant compte des tendances et de ce que l'on sait déjà (prévisions d'évolution et événements prévisibles).

Nom de la variable	Hypothèses
V1 <i>Exemples : évolution de la surface de la ferme, type de travail du conjoint-e, prix du lait, conditions climatiques, etc.</i>	H1
	H2
	H3
	H4
V2	H1
	H2
	H3
	H4
V3	H1
	H2
	H3
	H4
V4	H1
	H2
	H3
	H4
V5	H1
	H2
	H3
	H4
Etc.	H1
	H2
	H3
	H4

Recenser les événements prévisibles

Listez les événements prévisibles à l'aide du tableau ci-dessous.

Evènements prévisibles	Valence +/-	Echéance	Probabilité	Importance	Réactions possibles

Un événement prévisible est caractérisé par :

- Une **description** de l'événement : de quoi s'agit-il, quelle est son origine (interne vs externe) ?
- Une **valence** : est-ce un risque (-) ou une chance (+) ?
- Une **échéance** (date ou période où l'évènement aurait lieu).
- Une **probabilité** objective et/ou subjective.
- Une **importance** : elle se mesure aux conséquences et aux risques encourus. Pour caractériser l'importance, on utilisera les termes suivants : fondamental (vital), indispensable, important, souhaitable, accessoire.

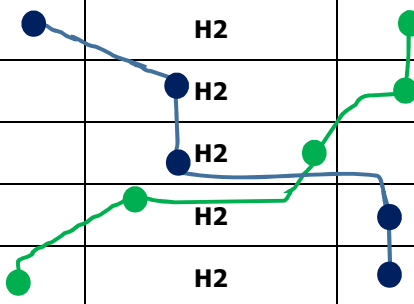
Référence : Michaud R. et Guichard M., 1994, La stratégie à pas conté, p192

Etape 4 : élaborer des scénarios provisoires

Faire des jeux d'hypothèses

Tracez au crayon les jeux d'hypothèses selon des tendances probables, ou à l'issue contrastée ou incertaine mais devant être envisagées.

Variables	Hypothèses			
V1	H1	H2	H3	H4
V2	H1	H2	H3	H4
V3	H1	H2	H3	H4
V4	H1	H2	H3	H4
Etc.	H1	H2	H3	H4
Scénarios	Scénario A		Scénario B	Etc.



Définir les scénarios provisoires

Pour chaque jeu d'hypothèses retenu, écrivez le scénario provisoire.

Scénario provisoire	Lecture du tableau
Scénario provisoire A	<i>Le scénario A résulte de la combinaison de l'hypothèse H1 «augmentation de surface de 5 ha grâce à un nouveau bail» pour la variable V1 «évolution de la surface de la ferme», H2 «salaire extérieur à 50%» pour la variable V2 «type de travail de la future épouse», etc. pour V3, V4,...</i>
Scénario provisoire B	
Scénario provisoire C	
Etc.	

Etape 5 : sélectionner les scénarios provisoires

Opérez une sélection parmi tous les scénarios provisoires. Seuls les scénarios cohérents avec la stratégie devront être sélectionnés.

Scénario provisoire	Cohérence avec les composants de base de la stratégie (oui/non)						Sélectionné (oui/non)
	Vision	Mission	Valeurs	Buts	Axes	Domaines	
Scénario A							
Scénario B							
Scénario C							
Etc.							

Etape 6 : travailler les scénarios

Pour chaque scénario provisoire sélectionné, donnez un nom au scénario, faites un énoncé et un cheminement, indiquez une probabilité de concrétisation et une durée.

Le nom du scénario

Eventuellement, un rappel du scénario provisoire (voir jeu d'hypothèses)

L'énoncé du scénario

Formulez un énoncé qui décrit l'idée centrale du scénario ou l'image du futur. L'énoncé doit indiquer la tonalité du scénario (pessimiste, optimiste ou médiane). Ecrivez de manière concise et au présent.

Le cheminement

*Décrivez le cheminement pour arriver à la réalisation du scénario. Ceci en imaginant le déroulement des événements et des décisions prises. Ce travail a pour but de **simuler les décisions** qui seraient à prendre pour que le scénario se réalise. Il s'agit non seulement d'imaginer les décisions à réaliser face à des événements prévisibles, mais également les décisions proactives qui visent à provoquer les changements souhaités.*

La probabilité

La durée

Etape 7 : vérifier les critères d'efficacité d'un scénario

La plausibilité

L'énoncé du scénario est-il vraisemblable ? La durée envisagée est-elle plausible ?

La transparence

Existe-il des zones d'ombre dans le scénario ?

La cohérence interne au scénario

Quelles modifications pourraient améliorer le scénario ?

L'attractivité

Est-ce que le scénario présente un intérêt suffisant aux yeux des parties prenantes engagées dans le dialogue stratégique ? Est-ce que le scénario est suffisamment stimulant ?

L'utilité

Le scénario est-il pertinent ? S'il fallait supprimer ce scénario, quelles seraient les raisons ?