

# Du bon usage des scénarios à des fins stratégiques<sup>1</sup>

## Comment s'attendre et se préparer à l'inattendu ?

**Jacques Arcade<sup>2</sup>**

Dirigeant-fondateur de PROAXIS

La question des risques stratégiques renvoie à celle tout aussi délicate de l'articulation entre prospective, stratégie et veille. Le défaut d'anticipation du contexte de l'action constitue un risque majeur pour l'entreprise. En effet, aucune intervention ou action ne peut raisonnablement être dissociée de son contexte. Par ailleurs, nul ne peut appréhender le théâtre de son action future, sans être capable de visualiser celui-ci à travers ses différentes facettes, le cas échéant, sous la forme de scénarios prospectifs. Toutefois, la construction de scénarios, quelle qu'en soit la qualité, ne met généralement pas l'entreprise à l'abri d'un mauvais usage stratégique de l'anticipation. Les décideurs s'ingénient en effet à jeter leur dévolu sur un scénario particulier, au lieu d'élaborer des stratégies prenant délibérément en compte la pluralité des avenir et le caractère irréductible de l'incertitude. L'évolution du contexte de l'action engendre l'apparition de contraintes et d'ambitions nouvelles, que le décideur a de plus en plus de difficultés à intégrer et à concilier, pour prévenir les risques liés à la restriction des marges de manœuvre.

En se référant aux quelques concepts et méthodes de « l'ingénierie stratégique » dont l'explicitation dépasserait le cadre de notre propos, il convient d'apporter un éclairage particulier sur la problématique du management des risques, et sur l'impérieuse nécessité de décider à bon escient, même dans l'incertitude et la tourmente. Encore faut-il, avant de se laisser envahir par la perplexité ambiante, savoir « s'attendre à l'inattendu » et être en mesure de s'y préparer. Quelle posture stratégique doit-on adopter face à l'incertain ? Quel pari raisonné peut-on faire sur l'avenir afin de relever un tel challenge, pour le moins paradoxal et déconcertant ?

Le mode d'utilisation de l'anticipation à des fins stratégiques dépend fondamentalement du type d'environnement auquel l'entreprise est confrontée.

On peut en effet distinguer quatre principaux types d'environnement futur selon le degré d'incertitude qu'ils incorporent :

- **les environnements continus** qui se caractérisent par la prééminence des tendances. L'exploration prospective se bornera à identifier et à se focaliser presque exclusivement sur le scénario tendanciel dit "de cadrage", car, dans ce type d'environnement, l'incertitude est considérée comme résiduelle ;
- **les environnements discontinus**, dans lesquels des ruptures sont possibles. Mais celles-ci ne sont que pressenties sans précision sur leur avènement, en raison notamment de la complexité de leurs conditions ou de leurs causes. Elles peuvent, par

---

<sup>1</sup> Ce texte a, en substance, servi de base à plusieurs conférences de Jaques Arcade, notamment à l'AFPLANE (Association française de stratégie et de développement d'entreprise) en 2001, sur le thème "*Articulation prospective, stratégie et veille : vers une nouvelle approche du risque stratégique*". Dans ce cadre, il a donné lieu à une contribution à l'ouvrage collectif intitulé "*Comprendre et gérer les risques*", Collection Les références, Editions d'Organisation, Publié en 2002.

<sup>2</sup> Jacques Arcade est notamment ancien conseiller technique principal de l'ONU. Son prochain ouvrage, s'intitule : « L'ingénierie stratégique : guide pour l'action éclairée ».

exemple résulter de l'atteinte d'une limite dans l'évolution régulière de certaines variables, telle que : la progression de volumes de production avec saturation de l'outil industriel entraînant brusquement des rendements décroissants. Dans ce type d'environnement, l'avenir ne peut se résumer à un seul scénario (même s'il se révèle être tendanciel), mais plutôt à une palette de scénarios contrastés et vraisemblables auxquels on peut généralement attribuer des probabilités d'occurrence ;

- **les environnements impondérables**, dans lesquels une quasi-infinité de futurs se révèle possible. Ces futurs peuvent toutefois être considérés comme balisés par quelques scénarios extrêmes que l'on est capable d'identifier. Dans ce type d'environnement les futurs peuvent être considérés comme résultant de "remixages" anarchiques des scénarios extrêmes, dont on ignore la pondération ;

- **les environnements indiscernables**, sujets à des bouleversements déconcertants, dus entre autres au champ mouvant et à la nature versatile des possibles. Dans ce type d'environnement, l'incertitude est totale.

**Articulation entre scénarios exploratoires,  
postures et actions stratégiques  
selon les types d'environnement futur**

*Jacques Arcade, janvier 20*

<i>Objets de la prospective stratégique</i> <i>Type d'environnement</i>	<b>Scénarios exploratoires</b>	<b>Postures Stratégiques</b>	<b>Actions Stratégiques</b>
<b>1/Environnement continu</b> <i>prééminence des tendances</i>	Prédominance d'un scénario "tendanciel"	Pari audacieux sur le scénario tendanciel	Faisceau d'actions déclinées dans le cadre du scénario tendanciel
<b>2/Environnement discontinu</b> <i>ruptures possibles et pressenties</i>	Quelques scénarios contrastés et vraisemblables	Compromis robuste au regard des différents scénarios	Stratégie panachée en avenir multi-scénarios, complétée d'actions optionnelles
<b>3/Environnement impondérable</b> <i>remixage anarchique de scénarios</i>	Une quasi-infinité de futurs possibles balisés par des scénarios extrêmes	Verrouillage préventif face aux impondérables	Socle "prudent" d'actions garantissant, quel que soit l'avenir, une performance-plancher acceptable
<b>4/Environnement indiscernable</b> <i>bouleversements déconcertants</i>	Champ mouvant et nature versatile des possibles	Capacités d'apprentissage et règles de conduite pour gérer au mieux les surprises	Nouvelles compétences clés assorties, chemin faisant, d'interventions hyper-réactives

Chacun de ces environnements appelle des modes d'exploration prospective, de postures stratégiques et de prémisses d'intervention spécifiquement adaptés, que nous nous proposons de passer succinctement en revue.

Dans le cas d'un **environnement continu**, la posture stratégique se bornera à identifier et à se focaliser presque exclusivement sur le scénario tendanciel. Mais cette posture peut se révéler être un pari d'autant plus audacieux, que ce scénario tendanciel a des chances de ne pas se réaliser. La vision consistera alors à intérioriser ce scénario, à s'efforcer d'en provoquer l'avènement tout en tentant d'en redessiner et/ou d'en préciser les contours. Quant aux orientations et interventions stratégiques, elles porteront essentiellement sur la déclinaison de ce cadrage en termes plus concrets d'objectifs, de plans d'actions, de mesures d'accompagnement, etc.

Dans le cas d'un **environnement discontinu**, la posture stratégique la plus appropriée consiste à opter pour un compromis robuste sur l'avenir, tenant compte de la pluralité des scénarios et de leurs probabilités éventuelles d'occurrence. Quant à la stratégie, elle est le fruit d'un judicieux panachage d'actions stratégiques, dont certaines constituent des réponses adaptées à tel ou tel scénario, tandis que d'autres peuvent provenir d'autres démarches (volonté délibérée, engagement déjà pris, actions en cours, etc.). Ces actions seront par ailleurs assorties de mesures optionnelles en fonction du scénario qui se profilera à l'horizon.

Dans le cas d'un **environnement impondérable**, où on cherche, faute d'informations rassurantes, à se préserver des mauvaises surprises de l'avenir, la posture stratégique consiste à faire front par le biais d'un verrouillage préventif face aux impondérables. Celle-ci se traduit concrètement par l'adoption d'un tronc commun prudent d'actions (au sens de la théorie des jeux), de nature à garantir une performance-plancher acceptable, quel que soit l'avenir.

Dans le cas d'un **environnement indiscernable**, où l'ambiguïté est quasi-complète, au point que l'on en soit déboussolé, la posture stratégique consiste à se placer délibérément en position de surplomb ("position méta") correspondant à un ordre supérieur d'abstraction, permettant de réduire la complexité en s'appuyant sur des formes d'invariance. Dans ce type d'environnement, qui bien souvent n'est que transitoire durant la période d'effervescence liée à l'émergence de nouveaux paradigmes, il s'agit de développer des capacités d'apprentissage favorisant la révélation de règles de conduite permettant de gérer au mieux les innombrables surprises que réserve l'avenir. Parallèlement, il conviendra de se doter de compétences fondamentales (valorisantes et distinctives, durables, et génératrices de malléabilité) qui seront assorties, chemin faisant, d'interventions hyper-réactives.

Force est de constater que les fondamentaux de notre formation, ainsi que l'essentiel de notre savoir-faire s'appliquent plutôt à des environnements de type continu. C'est d'ailleurs dans un tel cadre que la démarche de planification - y compris stratégique - trouve tout son sens. L'exploration prospective se borne bien souvent à renforcer la cohérence du cadrage à long terme à partir duquel seront déclinés les plans d'actions.

En revanche, les environnements de type discontinu (et a fortiori de type impondérable, voire indiscernable) nous sont singulièrement moins familiers. Pourtant, ceux-ci correspondent de plus en plus à la réalité à laquelle nous sommes confrontés, en raison notamment : du phénomène de mondialisation, de la rapidité des mutations (technologiques, géopolitiques, réglementaires, économiques, etc.), de la montée de la complexité et de la multiplicité des interdépendances. Le véritable problème est que, alors que l'environnement devient graduellement - et parfois imperceptiblement - discontinu voire totalement incertain, nous nous obstinons, à adopter des démarches d'exploration prospective, des postures stratégiques et des modes d'intervention relevant d'environnements de type continu : d'où les risques vitaux encourus, à leur insu, par bon nombre d'entreprises et d'institutions concernées.

Bien qu'il date déjà de plusieurs années, ce texte se révèle être d'une grande actualité. A défaut d'avoir pu naguère alerter de manière suffisante, les principes qu'il prône constituent une grille de lecture des facteurs d'ordre méthodologique et instrumental, susceptibles d'avoir insidieusement contribué à l'avènement de la crise actuelle de l'économie réelle. Ne seraient-ils pas de nature à compléter l'arsenal de compétences clés et d'outils qu'il vaudra mieux déployer désormais dans l'entreprise, pour faire preuve de résilience et rebondir durablement ?