

Business Digest

Réalisé grâce à une veille des publications des meilleures Universités, Business Schools et Cabinets de Conseil : Harvard Business School, MIT Sloan management Review, Les Cahiers de Recherche de l'EM Lyon, European Management Journal, McKinsey Quarterly, Management & Conjoncture Sociale, International Journal of Human Resource Management, California Management Review, Oxford University Press, The Academy of Management Review, Les Cahiers de Recherche du Groupe HEC, Business Ethics : A European Review, Business Ethics : A European Review, Agenda AT Kearney, Cambridge Strategy Publications, International Business Review, Long Range Planning, Supply Chain Management, Village Mondial

N° 126 ■ JANVIER 2003

Théories et pratiques innovantes en management et stratégie

Le Scenario thinking

p.6 The Sixth Sense

Synthèse du livre
réalisé sous la
direction de
Kees van der Heijden

p.9 Scenario thinking : concilier divertissement et rigueur

Interview
de Michel Godet,
Professeur au CNAM

p.11 Décision stratégique : entre l'intuition et le rationnel

Interview de Pierre Paperon,
Directeur Général Internet
et CRM du Groupe Danone

p.13 Éviter la spirale de l'échec

p.21 Entre Politique et Economique

p.21 Et si récession rimait avec innovation ?

« La fonction de penser ne se délègue pas » Alain



The Sixth Sense

POINT DE VUE

L'impératif n'est plus « se développer pour survivre ». Mais « comment - et quoi - anticiper ? » Peut-on conceptualiser l'avenir ? La difficulté n'est pas de réussir, mais de réussir à chaque fois.

Chute de Jean-Marie Messier, effondrement d'Alcatel, endettement colossal de France Telecom : toute l'actualité économique se plaît à dénigrer les patrons les plus habiles, à fragiliser les groupes les plus pharaoniques. Les visionnaires adulés hier se retrouvent aujourd'hui acculés à la démission par des actionnaires en colère, sous les sarcasmes d'une opinion trop longtemps tenue à l'écart.

Cette incapacité à contrôler toutes les évolutions d'une situation - souvent dominée par des variables non identifiées - est le fait de nombreux décideurs actuels. Décuplant l'efficacité des outils prévisionnels classiques, le *scenario thinking* s'affirme comme la méthode pour survivre et rester vivant demain. Car les organisations meurent aussi.

Les auteurs

Kees van der Heijden, dirige la planification stratégique du groupe Royal Dutch/Shell, puis rejoint l'université et fonde le Centre de Scénario Planning et d'Etudes Prospectives à l'Université de Management de Strathclyde (England). Consultant auprès d'organisations privées ou publiques, son livre *Scenarios : the Art of Strategic Conversation* (John Wiley&Sons, 1996) est sélectionné par le jury du World Business Book Prize.

Ron Bradfield, après 15 ans d'expérience managériale dans le monde anglo-saxon, dirige en Asie - il réside à Shanghai - une structure universitaire dédiée aux MBA.

George Burt vient de terminer une recherche doctorale sur le rôle du *scenario thinking* dans l'adaptation des entreprises. Il audite également plusieurs multinationales à travers le monde.

George Cairns poursuit de front une carrière universitaire et des responsabilités managériales.

George Wright, professeur à la London Business School, intervient en tant que psychologue conseil d'aide à la décision en entreprise.

Tous, à des titres divers, participent aux travaux du Global Business Network (GBN).

HISTORIQUE : LES PIONNIERS DU SCENARIO THINKING

Le Général Alan Brooke, commandant en chef des armées de l'empire britannique durant la seconde guerre mondiale, pourrait être considéré comme le père du *scenario thinking*. Principal cerveau de la victoire des Alliés, il surmonte l'incertitude du conflit en se fixant cinq règles d'action, faciles à transposer dans le monde des affaires : 1) attaquez l'ennemi là où il est faible 2) évitez les opérations conduites à titre expérimental 3) n'attaquez que si vous pensez pouvoir l'emporter 4) considérez toujours le système global dans lequel vous et votre ennemi s'affrontent 5) imaginez les ripostes de l'ennemi à vos propres attaques. Evasif face aux Américains qui le pressent de définir le calendrier du débarquement, il leur conseille de continuer à s'entraîner pour s'adapter à la diversité des situations possibles. Dans son esprit, la maîtrise d'un éventail de scénarii primait sur le timing.

Pendant la guerre froide, les jeux de guerre (war games) popularisent la notion de *scenario thinking*. L'apparition des premiers ordinateurs impulse une nouvelle dimension à la recherche stratégique. Cette période voit, aux USA, l'émergence de **Rand Corporation**, qui développe, sous l'influence de Herman Kahn, des modèles de simulation pour recenser les alternatives possibles des choix économiques, politiques et militaires dans un environnement mondial en pleine évolution.

En France, les pratiques du *scenario thinking* sont théorisées et poursuivies par Gaston Berger (Centre d'Etudes Prospectives), Pierre Massé (Dir. de la Planification en 1960), Bertrand de Jouvenel (Association Internationale des Futuribles) et Michel Godet (groupe SEMA). Ce dernier développe plusieurs scénarii pour Edf et Elf. L'approche française du *scenario thinking* s'est surtout exercée en direction du secteur public. On retrouve son influence jusque dans la définition des objectifs qu'assignent à la future Europe les multiples commissions chargées de préparer les différentes étapes de la construction européenne.

Pierre Wack initie Royal Dutch/Shell au *scenario thinking*. Jusqu'à la fin des années 60, le groupe pétrolier fonctionne sans système prévisionnel de cash-flow. Comme le volume



des disponibilités oscille entre deux extrêmes, les unités du groupe reçoivent des objectifs difficilement **planifiables**. Contraint d'augmenter puis de réduire leur production (ou inversement) ils doivent sans cesse renégocier leurs contrats locaux et réadapter leurs structures d'exploitation - procédures coûteuses. Le groupe fait alors appel à un Français, Pierre Wack, qui vient de faire ses preuves au marketing de Shell. Bon connaisseur des travaux d'Herman Kahn, sa première décision est de ne plus fonder la prévision sur l'analyse statistique. En explorant les variables d'incertitude, il découvre ainsi que de nombreux pays producteurs ne sont pas réellement demandeurs d'une augmentation des ressources issues de la manne pétrolière. Une réduction des objectifs de production ne signifie donc pas une baisse des recettes pour Shell. Le groupe privilégie alors ses opérations de prospection et multiplie les seconds fronts. Lorsque éclate le premier choc pétrolier en 1973, l'avance qu'aura pris Shell lui permettra de devancer ses concurrents et de passer de la septième à la seconde place sur le marché mondial. Progression évaluée par les experts à plusieurs milliards de dollars de revenus.

LES PRÉALABLES PSYCHOLOGIQUES AU SCENARIO THINKING

Imaginer l'inimaginable. Une scène bien connue du film Lawrence d'Arabie illustre le comportement typique des managers en situation d'incertitude. Lawrence et son guide font une halte près d'une source, dans le désert. A peine visible à l'horizon, un petit point noir grossit et se rapproche des deux personnages, qui regardent, sans mot dire, ce qui s'avère être un homme monté sur un chameau. Lawrence paraît hypnotisé. Soudain son guide, pressentant quelque issue tragique, cherche une arme. En vain : le mystérieux cavalier, parvenu à bonne distance, dégaine et le tue. Le malheureux a payé de sa vie l'attentisme coupable de Lawrence. Prisonnier d'un état de conscience occidentale - où une rencontre dans le désert ne saurait déboucher sur un meurtre - rien ne prédisposait l'aventureux colonel anglais à imaginer la possibilité du pire. Or le *scenario thinking* - justement - permet de s'affranchir des pièges du formatage culturel.

Se mobiliser en permanence vers les objectifs, sans se focaliser sur les moyens requis. Selon Margaret Lonnberg — responsable de la formation des cadres dans une grande multinationale finlandaise - le *scenario thinking* est la seule manière de faire entrer le futur dans le présent. Pour expliquer comment elle en a convaincu son encadrement, elle raconte l'anecdote suivante : « Tout a commencé parce que nous voulions acheter une maison de vacances sur un des petits lacs qui entourent Helsinki. Malheureusement, à moins d'opter pour quelque chose à une centaine de kilomètres de la capitale, tout était hors de prix. Les enfants ont grandi, mais ils ont continué à croire au projet. Comme leur enthousiasme était contagieux, mon mari et moi avons commencé à en parler à notre entourage. Finalement, on nous fit une proposition qui nous sembla d'abord disproportionnée. Mais toute la

famille avait été conditionnée. L'option qui nous restait était de vendre notre appartement contre un plus petit à Helsinki, et utiliser la différence comme mise de fonds pour notre maison dans l'île. Et là nous n'avons pas hésité. »

Anecdote intéressante parce qu'elle démontre qu'il existe - paradoxalement - des mémoires du futur. A partir d'un projet très hypothétique, les Lonnberg ont su greffer des points de développement et projeter l'avenir désiré dans le présent. Or l'être humain fonctionne ainsi : tout ce qui pénètre notre conscience renforce notre expérience de toutes les constructions auxquelles il pourrait donner lieu. Le *scenario thinking* est ainsi l'une des modalités de la pensée. Car l'esprit humain réagit à l'incertitude en structurant l'inconnu dans les mailles d'un réseau de développements possibles.

LA MISE EN PLACE D'UN SCÉNARIO PROCESS DANS L'ENTREPRISE

Apprendre des crises : le premier choc pétrolier est à l'origine de l'introduction du *scenario thinking* dans les grandes entreprises. Au début des années 80, près de la moitié des mille premières sociétés américaines, selon le classement de Fortune (actives dans les secteurs du pétrole, de l'automobile, de la logistique et de la production d'énergie), adoptent le *scenario thinking* pour affiner leur programmation stratégique. Leur spectre de visibilité s'étend sur une période de dix ans. Le livre de Michael Poter, *Competitive Strategy* paru en 1980 (dernière édition Free Press 1998) est la bible des premiers *scenario thinkers*.

Abandonner le rationalisme. L'époque où l'on pensait qu'il n'existait qu'une seule bonne réponse à un problème de décision stratégique semble à présent révolue. La compréhension des changements en termes de causes et d'effets est désormais bien dépassée. Les méthodes par extrapolations, satisfaisantes mais non exhaustives, sont abandonnées. On se méfie des décisions rationnelles, et on ressent le besoin d'une approche empathique de l'incertitude. Le calcul des probabilités laisse place à l'analyse systémique. Dès lors, le *scenario thinking* formalise sa démarche. Un modèle informel, le STEEP - Sociétal, Technologique, Economique, Ecologique et Politique - s'essaye à une approche exhaustive de toutes les variables, dans tous les environnements possibles. Aux USA, les décideurs des grands groupes s'y convertissent les uns après les autres : « Plus nous pratiquons le *scenario thinking*, et plus nous développons une meilleure connaissance des environnements d'incertitude, où dominant l'ambiguïté et la complexité ». C'est une révolution dans la prévision économique.

Tout prendre en compte. Dans leur souci de scénariser toutes les stratégies possibles, les scénarios thinkers s'obligent à une approche exhaustive du réel. Exemple : tout le monde connaît la différence qui sépare la définition officielle des objectifs d'un groupe, et ce qu'en disent réellement les décideurs lorsqu'ils se retrouvent pour prendre un café ou déjeuner entre collègues. Pour nos scénarios planners, cet écart

entre la pratique réelle et le discours affiché définit la réalité de la politique entrepreneuriale. Le scénario process, parce qu'il prend en compte le tortueux, le refoulé et l'indicible - permet de corriger les conséquences néfastes de l'alignement sur la pensée de groupe.

Se méfier du discours d'expert. Prisonnier du discours dominant, il est un élément du système et manque de recul pour identifier la focale des nouvelles dynamiques. Dans la constitution d'une équipe de *scenario thinkers*, Pierre Wack réserve une place importante aux *remarkable people*, ces observateurs extérieurs aux métiers de l'entreprise et vecteurs d'une nouvelle approche des problèmes.

Privilégier une approche intuitive pour structurer l'incertitude. En rompant résolument avec le raisonnement analytique, le poids des présupposés et de l'implicite apparaît clairement. L'abandon des logiques explicatives débouche sur de nouveaux questionnements. Le concept de « tendance » se substitue à celui de « part de marché ». Imaginez une réunion stratégique où l'ordre du jour se résumerait aux trois points de la checklist suivante : d'où faudrait-il se placer pour avoir une autre approche de la situation ? Quels changements dans l'environnement pourraient compromettre nos politiques ? Qu'est-ce que nous ne voyons pas et que nous devrions pourtant voir ?

Certains, comme le psychologue russe Vygotsky, affirment qu'autour de l'entreprise et de ses savoirs codifiés, il existe une « zone de développement proximal » où réside une approche intuitive et aléatoire de résolution de problèmes. Le *scenario thinking* commence là où s'arrête l'opérationnalité des modèles mentaux.

LES AVANTAGES DU SCENARIO THINKING

Mieux percevoir les opportunités de développement. Effectivement les scénario thinkers vont définir, pour chaque situation, des grilles d'analyse et d'évaluation, qui permettront de confirmer ou d'infirmer les intuitions des décideurs. Être capable - avant les autres - d'anticiper un changement, d'en reconnaître les axes forts et les pivots est l'une des ambitions du *scenario thinking*.

Obliger à une immersion dans l'environnement extérieur à l'entreprise. Le passage d'une logique Business-to-Business à une confrontation entreprise-monde oblige à un dépassement des savoirs méthodologiques classiques du pilotage des sociétés. L'activité entrepreneuriale apprend à déchiffrer des signaux extérieurs. Dans cette démarche, chaque entreprise devra identifier les nouveaux paramètres qui lui permettront d'optimiser sa gestion.

Approfondir la prévision et assouplir la planification. Le *scenario thinking* permet la mise en place d'options relais. Anticipant en permanence l'évolution des contraintes externes, l'entreprise s'éduque à reformuler ses objectifs et à y adapter les activités programmées. Naturellement, la réacti-

vité des décideurs s'en trouve d'autant plus sollicitée qu'elle exige d'eux une vigilance nouvelle.

Mobiliser le capital intellectuel de l'entreprise. Le *scenario thinking* est un processus motivant qui dynamise la réflexion de groupe et la créativité des équipes. Aucun secteur de l'entreprise ne demeure étranger aux débats sur les conséquences des options stratégiques. Parce qu'il remet en cause la pertinence de nos perceptions, et dénonce nos présupposés intellectuels - cause fréquente d'erreurs d'analyse - le *scenario thinking* génère un climat de travail ludique dans l'entreprise.

Mieux appréhender la complexité. Le *scenario thinking* n'exclut aucun élément dans sa démarche. Par sa prise en compte de variables « sociologiquement incorrectes », il tend donc vers une compréhension plus exhaustive de situations complexes. Il oblige à discriminer entre l'éphémère - toujours visible - et la tendance de fond, plus discrète et plus difficile à appréhender. En obligeant à identifier les éléments-clé potentiellement vecteurs de changements, il réduit l'incertitude décisionnelle.

Un outil de communication. Les discours d'entreprise fondés sur les principes du *scenario thinking* offrent un cadre propice à un questionnement rationnel sur la base de choix alternatifs ou pluriels. La fin de la recherche de « la seule bonne solution » (équivalent managérial de la pensée unique) suscite la participation de tous et met en branle la possibilité d'une réflexion collective. Du coup, des acteurs autrefois enfermés dans leurs spécificités fonctionnelles se découvrent et communiquent. La réflexion collégiale provoquée est alors authentique et consensuelle.

Un outil de management. Grâce au *scenario thinking*, Shell a su faire adopter par les responsables des unités périphériques du groupe une gestion sereine des hommes et des moyens, alors que le contexte prédisposait à l'effolement. L'introduction du *scenario thinking* dans une entreprise permet d'initier une nouvelle guidance sans recourir aux techniques administratives habituelles. Enfin parce qu'elle intègre dans sa gestion d'objectifs le principe d'une instabilité des variables du système global, cette méthode permet de moduler en cours d'exécution la hiérarchie des priorités d'un projet.

Le *scenario thinking* n'est plus un luxe pour une organisation orientée vers l'international et qui, de fait, doit gérer des différences culturelles parfois si antagonistes que la moindre faute menace de faire imploser l'unité - et la dynamique - du groupe. Instrument incomparable de learning management, l'approche *scenario thinking* garantit une mobilisation des ressources humaines les plus hétéroclites sur des marchés en évolution aussi permanente qu'imprévisible. •

D'après le livre réalisé sous la direction de Kees van der Heijden, *The Sixth Sense*, John Wiley 2002

Scenario thinking : concilier divertissement et rigueur

Interview de Michel Godet, Titulaire de la chaire de Prospective au CNAM



Michel Godet

titulaire de la chaire de Prospective au Conservatoire National des Arts et Métiers. Auteur de plus de deux cents articles et quatorze livres dont *Creating Futures, scenario planning as a strategic management tool* co-écrit avec Kathryn Radford et Joseph F.Coates, Economica, avril 2001.

Michel Godet, un des membres les plus éminents de l'école française de prospective, se définit « non pas comme un intellectuel, mais comme un homme d'action qui réfléchit ». En marge de nombreuses missions de consultant et de ses responsabilités de professeur au CNAM, Michel Godet a fait école, notamment en Amérique du Nord et du Sud, au travers de ses ouvrages, dont le *Manuel de Prospective Stratégique* (Dunod, réédité en 2001). Tout le capital français de recherche en matière de *scénario planning* se retrouve dans son dernier ouvrage *Le Choc de 2006* (éd.Odile Jacob, 2002). Cette expérience l'autorise à développer une position plutôt critique à l'égard de certaines pratiques légères de *scenario building* du monde anglo-saxon. Pour lui le divertissement des scénarios manque trop souvent de rigueur. Quitte à réfléchir à l'avenir : autant se poser les bonnes questions et réduire les biais cognitifs par les outils qui le permettent.

Imaginez un chef d'entreprise prenant contact avec vous : il a le sentiment diffus que ses produits et ses niches sont menacés, sans qu'il sache identifier ni d'où vient le danger ni ses causes. Qu'est-ce que vous lui dites ?

Qu'il est salutaire de se poser des questions avant que ne surgissent les problèmes ! Quand c'est urgent, il est trop tard. On ne fait pas d'exercice incendie au moment où il y a le feu. On réagit avec ses réflexes et, comme en sport, ils sont meilleurs si l'on a été entraîné au préalable. C'est la proactivité : agir pour se préparer aux changements attendus. La prospective c'est aussi la proactivité : agir pour provoquer les changements souhaités. Etant entendu que la bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui conduite l'action, pour empêcher-justement-que les conjectures défavorables ne prennent forme.

La prospective est une passion dont vous avez fait votre métier depuis trente ans. Comment s'est forgée cette vocation ?

Nous étions en 1971 : j'avais alors 29 ans et je développais des méthodes scientifiques et rigoureuses, avec des probabilités mathématiques. Je travaillais alors à la SEMA. Ensuite, j'ai eu l'occasion, au fil de différentes missions, de parcourir le monde entier et j'ai été amené à travailler pour le Maghreb. Là, j'ai découvert, grâce aux méthodes participatives et rigoureuses de prospective, que les clés de l'industrialisation de l'Algérie étaient l'agriculture, la maîtrise urbaine et démographique, et l'éducation. Au même moment, en 1978, à l'occasion d'une mission en Extrême-Orient, j'ai eu l'occasion de vérifier la vérité de cette pensée de Confucius : il ne sert à rien de donner du poisson aux gens, il vaut mieux leur enseigner la pêche. Ce qui veut dire que les bonnes idées ne sont pas celles que l'on a - ni celles que l'on donne - mais celles que l'on suscite. Parmi les questions fondamentales, le « comment-faire » (la méthode, l'implémentation comme on dit en anglais) et le « qui suis-je ? » - qui renvoie au « connais-toi toi-même » grec-sont des questions souvent négligées voire oubliées ! Ce qui adviendra n'est pas écrit, et réfléchir à l'avenir n'élimine pas l'incertitude, mais y prépare. Tout le monde sera confronté aux mêmes changements : ce qui fera la différence, c'est le comportement de chacun. Les facteurs d'échec et de succès sont endogènes. Il est plus facile d'apprendre à se servir de ses forces et à réduire ses faiblesses que de changer le monde.

Sur le scénario building, qu'est-ce qui sépare l'école américaine de l'école française ?

La domination culturelle des Américains tend à leur attribuer la paternité du *scenario thinking*, alors qu'en fait nous partageons avec eux un fond historique commun. Pour accroître la confusion, il y a aussi le fait que le mot de « prospective » n'existe guère dans le monde anglo-saxon, où la futurologie a meilleure presse que chez nous. Aujourd'hui on parle de foresight, ou de strategic prospective (anticipation au service de l'action). Dans tous les cas, le concept de scenario reste central, surtout comme processus. Et de moins en moins comme méthode rigoureuse - et aussi scientifique que possible - comme c'était le cas aux USA dans les années 50 et 60. Les Etats-Unis, sous l'impulsion de la Rand Corporation, bénéficiaient alors du travail de chercheurs souvent émigrés d'Europe (Olaf Helmer pour la méthode Delphi et Fritz Zwicky pour la construction de scénarios par l'analyse morphologique). Chez nous, à la même époque, Gaston Berger et Jouvenel fondaient l'école française de prospective, et le plan en France était une ardente obligation. Le point culminant de cette période de confiance dans la société post-industrielle fut la publication du livre de E. Jantsch à l'OCDE en 1967 sur la prévision et l'évaluation technologique.

L'Ecole française de prospective a seulement gardé vivant, puis développé cet héritage de méthodes cartésiennes d'analyse de système - que l'on doit à la Rand Corporation - en y rajoutant une touche de vision historique globale et volontariste. Après la guerre du Vietnam - qui a eu pour conséquence une profonde méfiance vis-à-vis des méthodes d'analyse systématique - les Américains ont échoué dans leur volonté d'analyser scientifiquement des conflits. La dérive actuelle du monde anglo-saxon réduit la prospective à n'être que du *scenario entertainment*. Selon moi, rassembler quelques intellectuels qui vont jouer à se faire plaisir - et peur - autour d'un concept, cela ne suffit pas à piloter une recherche : c'est du divertissement au sens pascalien du terme. En termes de contenu, cela donne une approche très réductrice, très souvent dichotomique, où l'avenir se décline en binaire avec un monde réduit à deux hypothèses réalisées, ou non, et donc à quatre scénarios. Scientifiquement, on est très proche de la mystification. Surtout lorsque l'on communique en faisant croire au monde entier que la stratégie de tel ou tel grand groupe a été éclairée par ces scénarios. A ma connaissance Shell a construit des scénarios sur les NTIC, mais n'a jamais investi un dollar dans ce secteur... Le processus de réflexion prospective participative est positif en soi. Mais il est surtout utile pour la stratégie, si l'on se pose les vraies questions qui ne peuvent pas être réduites à deux options seulement, choisies par effets de mode.

Et en interne, comment voyez-vous l'utilisation de la prospective dans le fonctionnement d'une entreprise ?

Le scénario building est un excellent instrument de management participatif, capable d'impliquer toute la ressource humaine. Si on ne peut pas faire réfléchir des gens sur les choix stratégiques de leur entreprise - qui demeurent confidentiels - on peut les faire réfléchir sur les aspects environnementaux qui conditionnent ces choix. Dans une structure, ce ne sont pas seulement les cadres que devrait mobiliser cette approche, mais la base elle-même. Chez Renault, en 1983, nous avons impliqué 3 000 personnes dans un processus de prospective intitulé Mides. La prospective est un outil qui fait partie de ce qu'on appelle les sciences cognitives. Aujourd'hui l'apprentissage collectif fait partie intégrante du knowledge management. Or en termes de management, ce qui compte, c'est l'implication. Un proverbe américain affirme que « the reward is the journey » : la récompense, c'est le voyage. Le chemin est le but - le but étant un prétexte au parcours. •

« La prospective c'est aussi la proactivité : agir pour provoquer les changements souhaités. »

« La dérive actuelle du monde anglo-saxon réduit la prospective à n'être que du scenario entertainment ».
