

Réussir dans une période de bouleversements

Ute Hélène von Reibnitz, Scenarios +vision, conseil et coach en prospective.



Ute Hélène von Reibnitz

Comment la méthode des scénarios peut-elle aider l'entreprise à faire face à de futurs défis dans un environnement en constante mutation ?

“Ce n'est pas notre tâche de prévoir l'avenir
mais d'être bien préparé pour ses changements”
Périclès

A l'époque où la croissance économique était continue, les modèles de prévision fondés sur des données existantes suffisaient aux planificateurs des secteurs privé et public.

L'instabilité que nous vivons aujourd'hui - la crise économique à l'échelle mondiale, les menaces de guerre entre les cultures, la mondialisation du terrorisme - et la nature des défis auxquels nous avons à faire face, exigent une prospective systémique et souple, un pilotage anticipatif et en même temps réactif et adapté. Comment un chef d'entreprise peut-il créer les produits et services qu'il vendra demain? Comment l'Union européenne va-t-elle intégrer les nouveaux membres? A quelle échelle les normes et les standards seront-ils harmonisés?

Il n'y a pas de réponse claire à toutes ces questions, mais il y a une méthode ou mieux une philosophie qui aide à devenir le maître de son avenir: la méthode des scénarios¹. Elle permet de prendre en compte les préoccupations majeures d'un dirigeant :

- comprendre l'environnement présent et futur de l'organisation ainsi que les interactions qui en découlent,
- savoir gérer un univers d'incertitude,

- savoir exploiter au maximum les opportunités qui se présentent,
- être capable de transformer les risques en opportunités.

QU'EST-CE QUE LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS ?

L'objectif est de préparer le décideur à gagner, dans un univers incertain. Dans cette optique, on définit des scénarios alternatifs prenant en compte le maximum d'évolutions envisageables pour chacun

Offrir au décideur la possibilité d'anticiper les événements perturbateurs

des différents facteurs d'influence, présents et futurs, agissant sur l'environnement de l'organisation concernée. Les scénarios doivent être très contrastés, afin de couvrir l'éventail le plus large de futurs possibles (voir schéma page 50).

La méthode combine ces scénarios avec la situation actuelle (structure, forces et faiblesses, etc.) et aboutit à l'élabora-

tion de stratégies qui permettent de transformer les risques en opportunités et d'exploiter au mieux celles qui se présentent. Une ligne directrice est alors définie, compatible avec les différents scénarios.

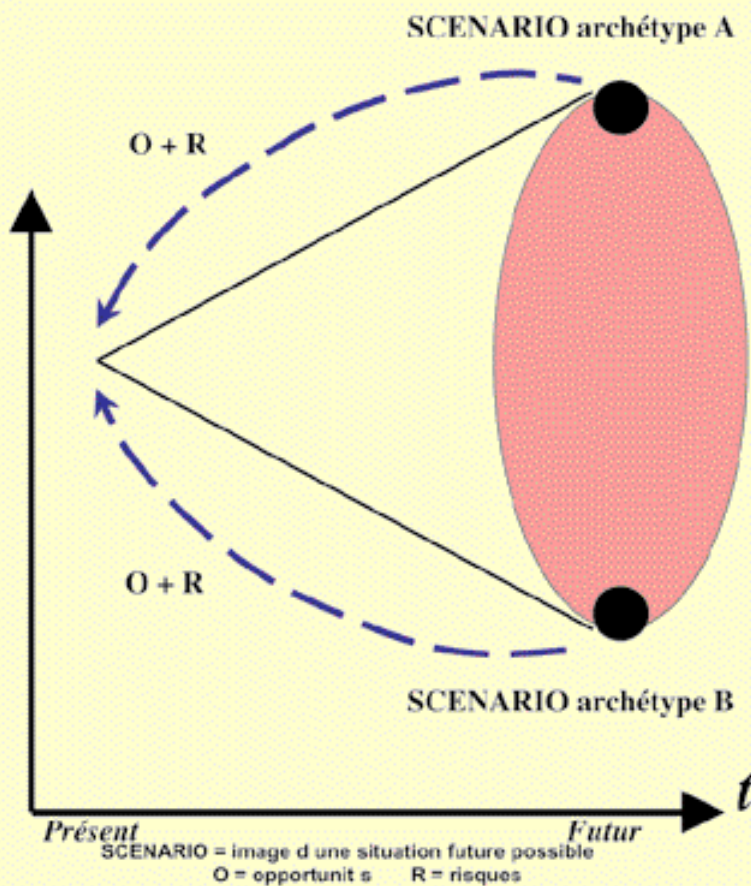
L'atout de cette méthode est d'offrir au décideur la possibilité d'anticiper les événements perturbateurs - révolution technologique sectorielle ou crack boursier par exemple - afin de les intégrer à sa stratégie. Cela permet de développer des mesures préventives susceptibles de protéger la pérennité de l'entreprise.

COMMENT IMPLIQUER LES DÉCIDEURS DANS UN PROCESSUS DE PROSPECTIVE ?

Pour intégrer la méthode des scénarios dans un processus de prospective stratégique, il est indispensable d'impliquer les décideurs, les experts appropriés et les personnes concernées (les responsables du marketing, de la R & D, du contrôle de gestion, des ressources humaines, etc.). Cette équipe sera composée de 12 à 16 personnes maximum qui connaissent en profondeur le sujet abordé par l'exercice prospective, de différents points de vue tels que les marchés, les clients, les concurrents, la tech-

LA METHODE DES SCENARIOS

Représentation schématique des scénarios



nologie, la société, l'économie, la politique, la législation... La diversité de l'équipe quant à l'expérience, la formation, l'âge, le sexe, la personnalité définit la richesse des réflexions futures: plus diversifiée sera l'équipe, plus riches et créatives seront les alternatives évoquées.

Animée par un expert en méthodologie, l'équipe développe les alternatives futures, les différents scénarios, leurs conséquences et les stratégies pour y faire face. Cette implication évite le "not invented here effect" (l'effet de rejet vis-à-vis de ce qui n'a pas été inventé en interne). L'autre avantage de l'implication des décideurs est de leur faire sentir et comprendre les changements futurs afin qu'ils puissent mieux maîtriser les incertitudes et leur complexité.

Un autre effet positif de cette implication est constaté dans la vie quotidienne

des responsables: nombre d'analyses montrent qu'un exercice de prospective augmente la capacité à mieux gérer les changements de toute nature, intensifie la réactivité et la proactivité et encourage les responsables à relever les défis.

LE CAS RAIFFEISEN BANKENGRUPPE (RBG) - L'EXERCICE D'UNE BANQUE MUTUALISTE EN AUTRICHE

En 1997, la direction de RBG s'est rendue compte que la structure, la stratégie et la culture de ce groupe mutualiste n'étaient pas du tout préparées à faire face aux challenges et exigences futurs. La direction a donc pris la décision de mener un processus de changement complet, incluant une phase d'apprentissage (au sens large), une séance de *team building* (construction d'un esprit d'équipe) et un grand exercice de prospective. Les objectifs de ce processus de change-

ment étaient de:

- créer une nouvelle image, attractive et durable,
- moderniser et ré-harmoniser ce groupe bancaire hétérogène,
- créer une culture propice aux changements,
- développer une nouvelle vision et une ligne directrice permettant de pro-agir.

L'exercice de prospective a été réalisé par une équipe de 16 décideurs, représentant toutes les directions du groupe, réunis en huit ateliers dont deux impliquant 34 décideurs supplémentaires dans les phases 3 (Projections) et 6 (Conséquences) - voir schéma page 51. L'équipe a développé deux scénarios décrivant chacun le monde à l'horizon 2010, à l'aide de 70 descripteurs. Le projet entier a duré deux ans, a coûté 1,6 millions d'euros et a été accompagné par trois cabinets de conseils complémentaires.

En termes de résultats, compte tenu de la règle de confidentialité, seuls quelques grands axes directeurs peuvent être mentionnés, tels que:

- devenir un prestataire de services financiers au sens large;
- créer un concept modulaire incluant services financiers, assurances, comptabilité, immobilier, et autres, adapté à chaque groupe de clients;
- développer de nouveaux produits de sécurisation: sécurité des investissements, des bases de données, des réseaux et des transferts (*e-payment*) et sécurité des personnes et de leurs biens mobiliers et immobiliers, créer un label de sécurité pour tous les services mentionnés;
- devenir la force motrice du développement régional: aider des entreprises à réussir avec des services financiers, des infrastructures; créer des pépinières d'entreprises et autres services destinés aux entrepreneurs;
- transformer une bonne partie des agences en plates-formes de communication, d'échanges sociaux et économiques, de troc...;
- se diversifier dans de nouveaux pôles d'activité comme la logistique régionale et la gestion des connaissances.

PARMI LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE CET EXERCICE, DEUX MÉRITENT UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Une communication ouverte avant, pendant et après le projet

- avant le début du projet: deux concours ont été lancés, ouverts à tous les membres du personnel (un pour le nom et un pour le logo du projet);
- pendant le projet: information continue sur les résultats du projet dans le journal interne;
- présentation des résultats de chaque étape devant le comité de pilotage pour débloquer le budget de l'étape suivante;
- rédaction du scénario d'un film sur le projet avec une équipe composée de producteurs de film et de volontaires du RBG;
- après le projet: un "road show" (une tournée) dans les quatre régions de RBG; la présentation d'un film convaincant et fascinant² (visualisant l'histoire de groupe, des changements déjà accomplis, des scénarios et des résultats); des ateliers type "marché des informations et implication des meilleures ressources humaines dans la mise en œuvre".

L'implication des personnes concernées

- Composer une équipe de travail très hétérogène représentant tous les domaines du groupe RBG;
- Impliquer d'autres cadres dans les étapes "projections" et "conséquences" pour:
 - renforcer la créativité et intégrer d'autres idées et concepts et,
 - motiver un groupe de décideurs élargi pour la mise en œuvre.

Au terme de la mise en œuvre, on a pu constater que la culture de RBG a profondément changé: l'ancien conglomerat est devenu un groupe qui partage les mêmes valeurs, vit la même culture, utilise les effets de synergie tout en respectant l'autonomie des agences et des régions. Leur position sur le marché est plus forte qu'avant le projet. Le plus frappant est le changement de leurs ressources humaines: elles sont motivées, dynamisées et fières d'être membre du groupe Raiffeisen.

LA METHODE DES SCENARIOS

Déroulement des étapes



La méthode des scénarios est un outil efficace pour tous ceux qui se sentent responsables non seulement du succès à court terme de leur entreprise, mais aussi de sa prospérité durable. Cette méthode est recommandée chaque fois que le problème est complexe, en environnement incertain et induisant des effets à long terme.

D'où l'intérêt de garder cette citation de George Bernard Shaw en mémoire :

"Nous ne sommes pas devenus sages en nous souvenant du passé, mais par notre prise de responsabilité vis-à-vis de l'avenir." ●

¹ Von Reibnitz Ute Hélène, *Scenario Techniques*, Mc Graw Hill, 1987, 219 p. - s'adresser à l'auteur.

² Remarque : un des chefs d'œuvre de ce projet a été ce film qui a généré l'enthousiasme et la motivation; il a été distribué à tout l'effectif sous forme de cassette vidéo ou de CD-ROM.

*Pour en savoir plus :
Le texte intégral de l'article (en anglais) est disponible sur demande par mail à annebechet@dfcg.asso.fr*