

Abstract: « Penser sous forme de scénarios » - une méthode innovatrice de planification stratégique (2e partie)

Bernhard Richter

Très souvent, beaucoup de connaissances importantes sur le futur possible d'une organisation sont disponibles. Des processus de scénarios aident à unifier ces connaissances, à trouver une langue commune et, ainsi, à créer une plateforme de communication qui s'étend au-delà du résultat. Néanmoins, des scénarios ne peuvent pas vraiment prédire le futur. Les scénarios sont des hypothèses par lesquelles nous pouvons nous approcher des défis et des chances futurs. Des scénarios sont « bons » s'ils stimulent les bonnes décisions. Des scénarios ne sont pas non plus une description objective du futur. Ils sont toujours des images subjectives du futur venant d'un groupe, c'est-à-dire qu'ils représentent le point de vue de ceux qui développent les scénarios. De plus, des scénarios ne représentent pas des stratégies ou des décisions, mais ils sont des outils de pensée pour supporter les prises de décision et pour développer des stratégies durables. Un obstacle pour le développement et pour l'introduction des processus de développement de stratégies, processus basés sur des scénarios, est le fait que ces processus exigent beaucoup de temps, beaucoup de personnel et beaucoup d'argent. La plupart des cultures d'entreprise et d'organisation sont orientées vers des pronostics quantitatifs ou des idées implicites, soit existantes ou imaginées, pour le futur. Très souvent, les décideurs ne voient dans les informations (pour la plupart qualitatives) sur des scénarios pas plus qu'une vision imaginaire (ou des « histoires sur le futur inventées par eux-mêmes »), histoires qu'on ne peut pas utiliser pour des planifications stratégiques à cause de leur manque d'exactitude. Si on travaille sur la base d'images possibles alternatives futures, les décideurs doivent comprendre le futur et le processus de la prise de décision comme un choix parmi des alternatives. Néanmoins, la façon de penser sous forme d'alternatives est le plus souvent nouvelle et pas habituelle. Le concept de « penser sous forme de scénarios » nécessite, dans une organisation, un changement clair de la culture d'entreprise et touche ainsi aussi la gestion normative, dont la culture d'entreprise fait souvent partie. La culture d'entreprise doit se développer de sorte qu'une pensée ouverte au futur, une pensée sous forme d'alternatives et d'options, devienne une évidence avant de prendre une décision. En même temps, on doit permettre et favoriser (sur le plan externe et interne) des pensées créatrices et ouvertes sur le futur. Le concept de « penser sous forme de scénarios » s'est développé pendant les dernières années comme instrument méthodique central pour analyser des développements de politique de sécurité à long terme et, si pas pour prédire, du moins pour anticiper des bases appropriées pour l'arrangement des instruments de politique de sécurité. Cependant, à cette occasion on doit souligner encore une fois que des scénarios n'essayent pas de prédire le futur, ce que Paul J. H. Schoemaker souligne aussi dans son livre « Profiting from Uncertainty ». Schoemaker plaide à cet endroit pour qu'on ne voie pas principalement la pensée sous forme de scénarios comme un « instrument de planification innovateur. Il est d'avis que le travail avec scénarios et la pensée sous forme de scénarios devrait surtout changer les instincts et la mentalité des décideurs. Les scénarios ont pour but de défier les modèles mentaux auxquels nous nous accrochons tous.

