



## **De la prospective des entreprises au pilotage stratégique régional**

**Ute Hélène von Reibnitz**

*Publication française tirée de l'ouvrage de  
M. Philippe DESTATTE (Institut Jules-Destrée) :  
« Evaluation, prospective et développement  
régional »*

# De la prospective des entreprises au pilotage stratégique régional

## **Ute Hélène von Reibnitz**

Directeur de Scénarios + Vision, Consultant international en prospective

Je vais aborder ici mon expérience de consultante en planification stratégique et en prospective. En quelques mots, qui suis-je et que fait mon entreprise : je suis d'origine allemande ; je coache entreprises et individus (décideurs principalement), pour les aider à faire face et à gérer les changements à venir ; ma clientèle se situe dans tous les secteurs d'activité.

J'ai une expérience importante dans le domaine de l'aéronautique, et je vais donc vous présenter un exemple concret, tiré de ce secteur

### SCENARIOS VISION Ute Hélène von Reibnitz

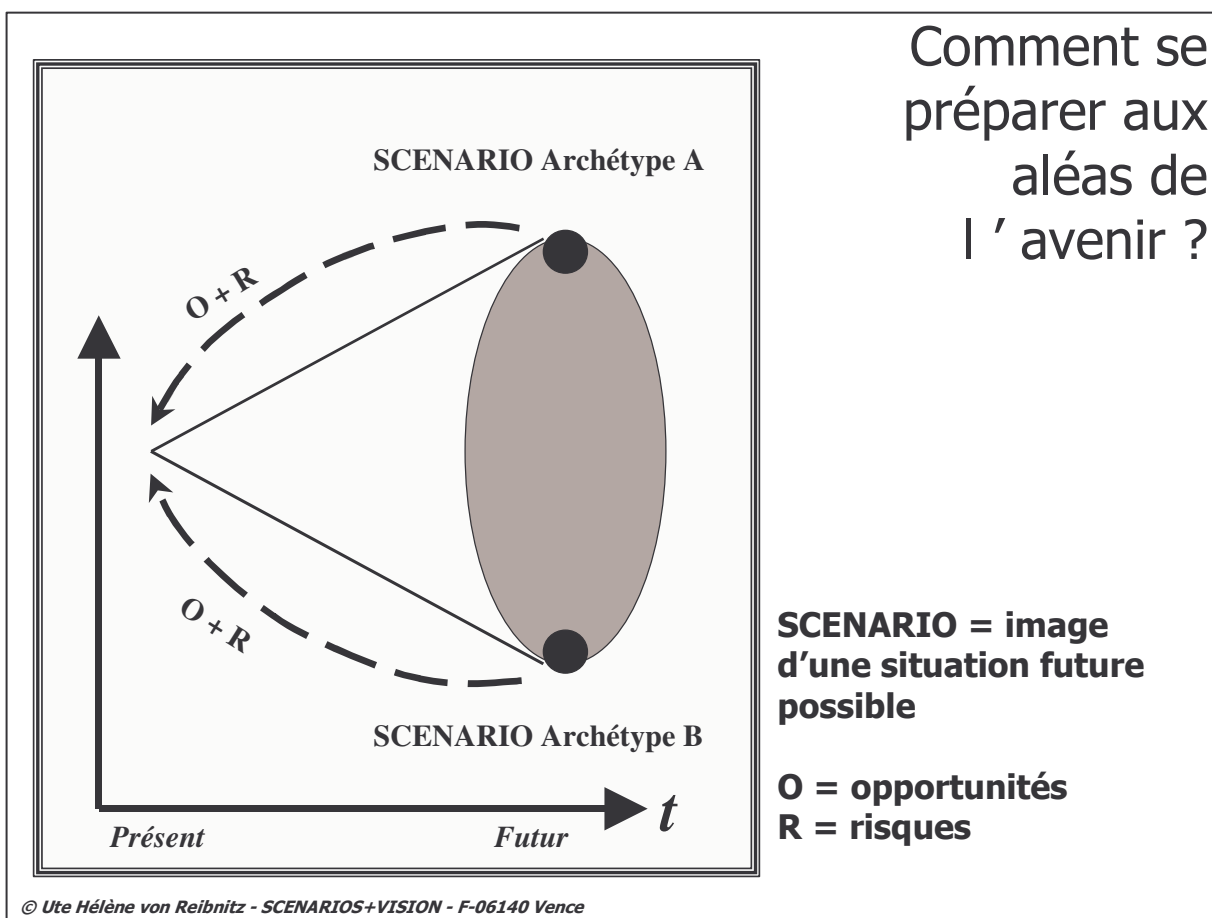
- **Société créée en Allemagne en 1982, relocalisée en France en 1993**
- **Conseil en prospective et management du changement pour des structures de tous secteurs d'activité et de toutes tailles**
- **Projets, workshops, séminaires, coaching en français, anglais, allemand**
- **Clients en Europe, USA, Moyen-Orient :**
  - **Aérospatiale (DASA, Embraer, Eurocontrol, Lufthansa , ...)**
  - **Automobile (DaimlerChrysler, VW, ...)**
  - **Industrie pharmaceutique (Aventis, Bayer, Roche, SmithKline Beecham, ...)**
  - **Energie (EDF, Framatome, VEBA, ...)**
  - **Services financiers (Citibank, Signal/Allianz, Gerling, RBG, ...)**
  - **NTIC (HP, IBM, Philips, Siemens, ...)**

d'activité important pour la Région wallonne et pour Charleroi en particulier. Pour compléter, j'élargirai la démonstration à un exemple du secteur institutionnel : la planification régionale en Bavière.

Quand on parle d'avenir, on ne peut pas parler de certitudes. Mon approche, ma méthode, nous aide à passer de la certitude ignorante à l'incertaine réfléchie.

Tout d'abord, l'avenir n'est pas un point. Il y a plusieurs futurs possibles, car personne ne sait exactement ce qu'il adviendra. C'est la raison qui a fait choisir son nom à l'organisme Futuribles, que vous connaissez peut-être : Futuribles étant la contraction de futurs possibles. La seule façon de cerner convenablement les futurs possibles est de prospecter, réfléchir, inventer, imaginer. L'avenir est une espace. Imaginons l'axe du temps en abscisse et un axe multidimensionnel en ordonnée, que nous appellerons l'axe de l'incertitude et de la complexité.

Pour chaque prise de décision impliquant les évolutions futures de votre environnement, de votre activité, il est clair qu'il faut faire face



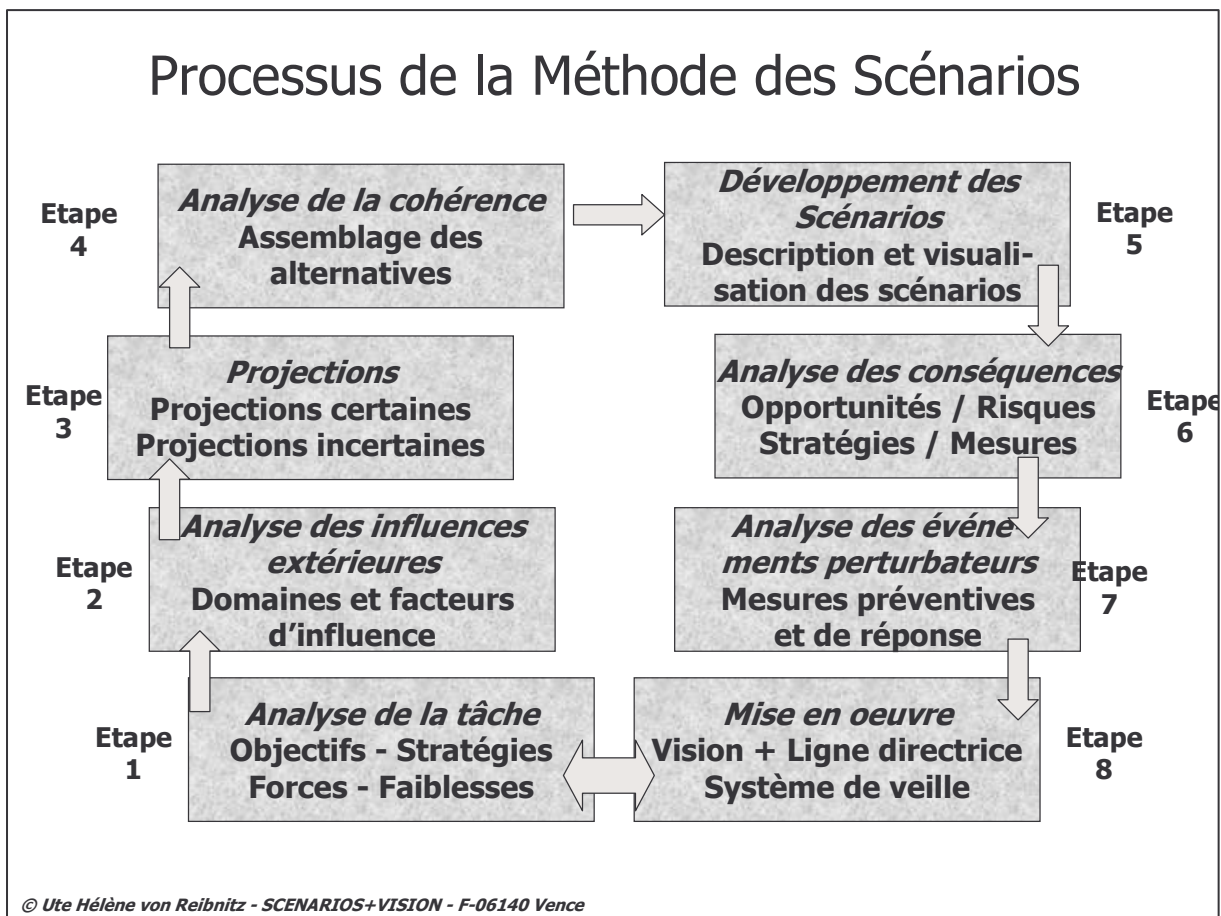
à des incertitudes et les prendre en compte. Le seul moyen de mieux gérer les incertitudes, c'est d'élargir le champ des alternatives. Plus vous aurez d'alternatives, plus grand sera le choix des futurs possibles, des scénarios imaginables.

Afin de ne pas confondre les termes techniques, précisons qu'un scénario est toujours *la description d'un environnement futur d'une entreprise, d'un organisme, quelles que soient la taille ou le secteur d'activité.*

L'application de la Méthode des Scénarios va permettre d'élaborer, non pas tous les scénarios, ce qui serait une tâche impossible, mais les deux scénarios les plus contrastés et en même temps les plus cohérents. Quand on applique ces deux critères : différence et cohérence, on s'aperçoit très vite que les choix sont très restreints, donc précis.

Pour vous expliquer rapidement la théorie, il faut alors concrètement transformer ces scénarios en application au cas choisi (entreprise, département, thème, individu, ...etc.). La question à se poser alors sera : *Qu'est-ce que cela veut dire pour nous ? Quelles sont les opportunités qui se présentent ? Quels sont les risques à éviter ou à transformer en opportunités ?*

Voici, très rapidement, les 8 étapes de la réflexion prospective par lesquelles il faut passer pour obtenir ce résultat :



## Les deux premières étapes s'occupent du présent :

*Première étape* : analyse de la tâche

Qu'est-ce que c'est la tâche ? La tâche, c'est le sujet que vous avez choisi d'analyser : ça peut aller d'une entreprise dans son ensemble, à un DAS (un domaine d'activité stratégique), un organisme public, mais aussi la planification de votre carrière, de votre vie professionnelle. Ce processus peut en effet s'appliquer à un individu. Dans cette étape, on fait le diagnostic du présent : analyse des structures, des stratégies, des objectifs, des forces, des faiblesses, etc. Ce n'est pas une étape très originale, c'est un processus connu.

*Deuxième étape* : analyse des influences extérieures

On diagnostique le présent de l'environnement. Par exemple pour une entreprise : Qui sont nos clients ? nos concurrents ? Que se passe-t-il en politique, en législation, dans la société, en technologie, etc. Après l'analyse des domaines d'influence extérieurs, on analyse les facteurs : Quels facteurs de la société ?

## **A partir de la troisième étape, on commence à envisager l'avenir :**

### *Troisième étape : projections*

On s'occupe de créer des alternatives en réponse aux incertitudes. J'illustrerai mon propos par la suite avec des exemples concrets. En français, on utilise également les termes " Projections certaines " et " Projections incertaines " en fonction du domaine analysé. Une fois développée un certain nombre d'alternatives, la question qui se pose est : comment peut-on les combiner pour obtenir des scénarios différents ? C'est ce qui se construit dans la quatrième étape.

### *Quatrième étape : analyse de la cohérence*

Dans cette étape, on essaie de regrouper les alternatives les plus cohérentes, pour obtenir les scénarios les plus cohérents possibles. Concrètement, si vous créez des scénarios contenant des contradictions, vous aurez des difficultés à les rendre communicables. On ne peut pas travailler avec des scénarios incohérents. L'objectif est donc : de créer des scénarios et des structures les plus cohérents possibles, d'élaborer deux scénarios les plus différents possibles afin de vraiment couvrir toutes les possibilités de futurs.

Avec cette base théorique, on passe à la visualisation.

### *Cinquième étape : développement des scénarios*

La quatrième étape fournit les textes, la cinquième étape doit faire sortir des images. Les équipes travaillent sur la visualisation des scénarios, ce qui leur permet de mieux intégrer les objectifs à atteindre. C'est une étape très importante et très agréable, car elle fait appel à l'imagination, tout en restant dans le cadre concret du sujet traité. Une fois en possession des textes et des images, donc d'une idée claire de l'avenir, il reste à tirer les conséquences de ce monde de demain.

Point de rencontre du présent et de l'avenir :

### *Sixième étape : analyse des conséquences*

Le futur rejoint le présent. Dans cette étape, on va relier les scénarios élaborés avec la situation présente analysée au début.

C'est ici que se posent concrètement les questions : Quels sont les opportunités et les risques futurs ? Comment faut-il les traiter ? Comment transformer les risques en opportunités ? Une des grandes différences entre l'analyse SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threat), et la méthode des scénarios est celle-ci : avec la méthode des scénarios, on a les SW (les strengths and weaknesses) dans la première étape et on s'occupe des OT (opportunités et risques futurs) dans la sixième étape, sur la base des scénarios élaborés entre temps. Cette méthode demande beaucoup de créativité car les changements de tout environnement exigent d'imaginer beaucoup de concepts nouveaux et d'idées nouvelles, qui ne peuvent pas être gérés par les vieilles stratégies d'hier : l'idéal est de déconnecter les participants de leur environnement habituel, de les sortir de l'entreprise.

#### *Septième étape : analyse des événements perturbateurs*

On s'occupe ici d'envisager les ruptures de parcours ou Wild Cards en anglais. On appelle ça également des événements perturbateurs. Il s'agit de "coup de tonnerre" qui modifie l'environnement radicalement et soudainement. Toute bonne préparation à l'avenir doit prendre en compte ces événements perturbateurs. On cherchera donc à déterminer les événements futurs qui peuvent avoir un impact vraiment significatif et dangereux sur l'entreprise (ou le sujet d'analyse). Sur cette base, on élabore ensuite une série de mesures de prévention, pouvant "prévenir" l'impact de ces événements perturbateurs.

Cette étape est très intéressante car elle permet de mettre en évidence les points les plus vulnérables de l'organisation.

#### *Huitième étape : mise en œuvre*

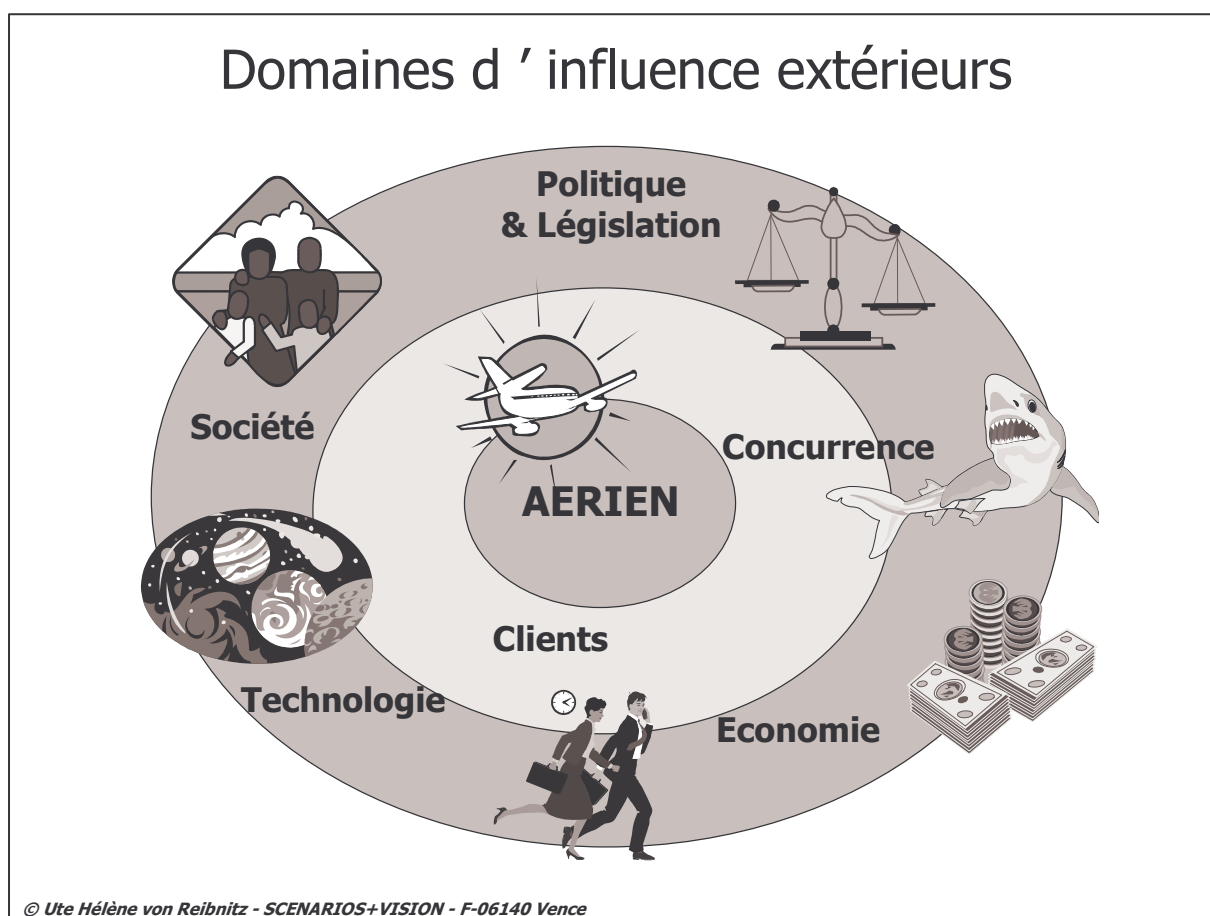
C'est une synthèse de tout ce qui a été mis en évidence depuis l'étape cinq. On réunit les résultats les plus innovateurs des deux scénarios dans une vision future et une ligne directrice future. Ces idées nouvelles surgies de l'environnement permettent d'envisager de nouvelles stratégies.

Pour finir, on met en place un système de veille qui permet de suivre, repérer les changements de l'environnement, on crée des feed-back loops ou boucles de rétroaction avec les scénarios, la ligne directrice et le système de veille.

C'était la théorie, en aussi court que possible. A présent passons à deux exemples concrets.

### Un exemple dans le secteur aérien :

j'ai travaillé pour beaucoup de prestataires dans ce secteur (construction aéronautique, contrôle aérien, etc.) et j'ai tenté de faire un résumé du secteur sur la base de ces différentes expériences. Il ne s'agit donc pas d'un scénario d'entreprise existant.



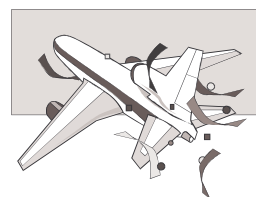
Après l'analyse des domaines d'influence extérieurs, on a élaboré deux scénarios contrastés :

#### Scénario A : les Etats-Unis d'Europe

C'est peut-être une bonne idée, c'est une aventure qui commence, c'est un bloc fort, dynamique, prospère. Le secteur des transports européens est en plein changement : privatisations et normalisations. On injecte l'idée de nouvelles sources d'énergie, par exemple des



## ETUDE DE CAS TRANSPORT AERIEN



### **SCENARIO A**

- **Etats-Unis d 'Europe : bloc fort, dynamique et prospère**
- **Politique européenne de transport : privatisations et normalisations**
- **Nouvelles énergies : nucléaire, systèmes hybrides**
- **Problèmes écologiques moins importants : voyager sans limite**
- **Trafic aérien densifié : nouvelles technologies de sécurité pour mieux utiliser l 'espace aérien**
- **Réseaux TGV améliorés partout dans les Etats-Unis d 'Europe**
- **Connectivité et intermodalité du trafic**
- **Le marché explose : Bataille des prix**

© Ute Hélène von Reibnitz - SCENARIOS+VISION - F-06140 Vence

systèmes hybrides nucléaires – hydrogène, ... etc., qui facilitent le transport. Dans ce scénario les problèmes écologiques sont moins importants, c'est l'économie qui prédomine. On peut voyager sans limite. Le trafic aérien est vraiment en plein essor.

Qu'est-ce que ça veut dire ? L'espace aérien n'est pas très grand en Europe et pour éviter les problèmes, les accidents ou les *near miss*, comme on dit dans ce secteur-là, il faut mettre en place de nouveaux systèmes de sécurité : distance warners par exemple.

Dans ce scénario règne la prospérité, il y a donc augmentation de tous les moyens de transport : par exemple les *high speed transportation* (TGV pour la France, autres systèmes pour d'autres pays). Des réseaux de ce genre sont améliorés et aménagés partout en Europe.

Ce qui est très important dans ce scénario, c'est la notion de connectivité, d'intermodalité du trafic. Cela veut dire qu'on peut facilement faire des transferts entre le routier, le ferroviaire et l'aérien. Enfin, le marché explose, il y a une bataille des prix et tout le monde veut se lancer dans ce secteur qui promet d'énormes bénéfices. Ce qui remet en évidence les problèmes de sécurité. C'est une première approche, très résumée, de ce domaine. La deuxième approche tend bien sûr vers l'opposé.

**Scénario B : crise économique, fin des Etats-Unis d'Europe****ETUDE DE CAS TRANSPORT AERIEN****SCENARIO B**

- **Europe : crise économique = retour aux égoïsmes traditionnels et protectionnisme**
- **Preuve de l'interaction pollution/maladies (allergies, maladies respiratoires, mortalité infantile)**
- **Recherche d'un style de vie sain, qui évite la pollution et le transport**
- **Conscience écologique forte, priorité de la législation : l'environnement**
- **Société durable, utilisant les NTIC comme substitut aux transports**
- **Diminution du trafic aérien et terrestre**
- **Exonération de taxes pour les systèmes écologiques = changement de paradigme dans l'industrie**
- **Simple optimisation des techniques aéronautiques, centrée sur les critères environnementaux**



© Ute Hélène von Reibnitz - SCENARIOS+VISION - F-06140 Vence

Explosion de petites structures régionales ou nationales, exacerbation du protectionnisme local. Dans le secteur transport, on commence à mettre en évidence des liens entre la pollution et certaines maladies : respiratoires, allergies, mortalité infantile, etc. Cela entraîne un changement de paradigme au sein de la société : si le progrès, la technologie nous rendent malades, il faut réagir. La conception de la société, de la politique, changent fondamentalement. Les styles de vie changent en profondeur : on vit sain, en dehors de la pollution donc des transports. Tout le monde respecte les critères écologiques et ça influence la législation qui devient beaucoup plus stricte par rapport aux pollutions. On parle d'une société durable. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication remplacent les transports. On parle de sociétés infomobiles : on se déplace en cyberspace. Que devient alors le trafic aérien ? C'est relativement clair : chute libre du trafic afin de diminuer les pollutions, sans arriver bien sûr au zéro transport ou trafic. On garde les transports vraiment nécessaires et on repense ses loisirs. On peut imaginer que les états

mettent en place un système d'exonération de taxes pour les systèmes moins ou non polluants.

<b>LIGNE DIRECTRICE</b>		
<b>SCENARIO A</b>	<b>Synthèse</b>	<b>SCENARIO B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Satisfaire le confort des passagers</li> <li>■ Optimiser les inter et intra-modes de transport ; mieux gérer les gros volumes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développer des modules « transfert facile » compatibles avec tous les modes de transport (aérien, ferroviaire, routier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développer des modules améliorant l'utilisation des énergies et respectant les critères écologiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une croissance du trafic aérien nécessite une baisse de la pollution auditive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investir dans la réduction des pollutions;coopérer avec le secteur de l'énergie et les constructeurs de réacteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction de la pollution auditive et de l'air est incontournable</li> </ul>

© Ute Hélène von Reibnitz - SCENARIOS+VISION - F-06140 Vence

<b>LIGNE DIRECTRICE</b>		
<b>SCENARIO A</b>	<b>Synthèse</b>	<b>SCENARIO B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Devenir un réseau puissant et cohérent, pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– mieux faire face à la concurrence</li> <li>– mieux intégrer différents moyens dans toutes sortes de transport</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Créer un réseau de producteurs de transport</li> <li>■ Intégrer des partenaires complémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un réseau de partenaires peut mieux réagir aux exigences écologiques :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– partage du savoir-faire et des expériences</li> <li>– initiation des normes écologiques</li> </ul> </li> </ul>

© Ute Hélène von Reibnitz - SCENARIOS+VISION - F-06140 Vence

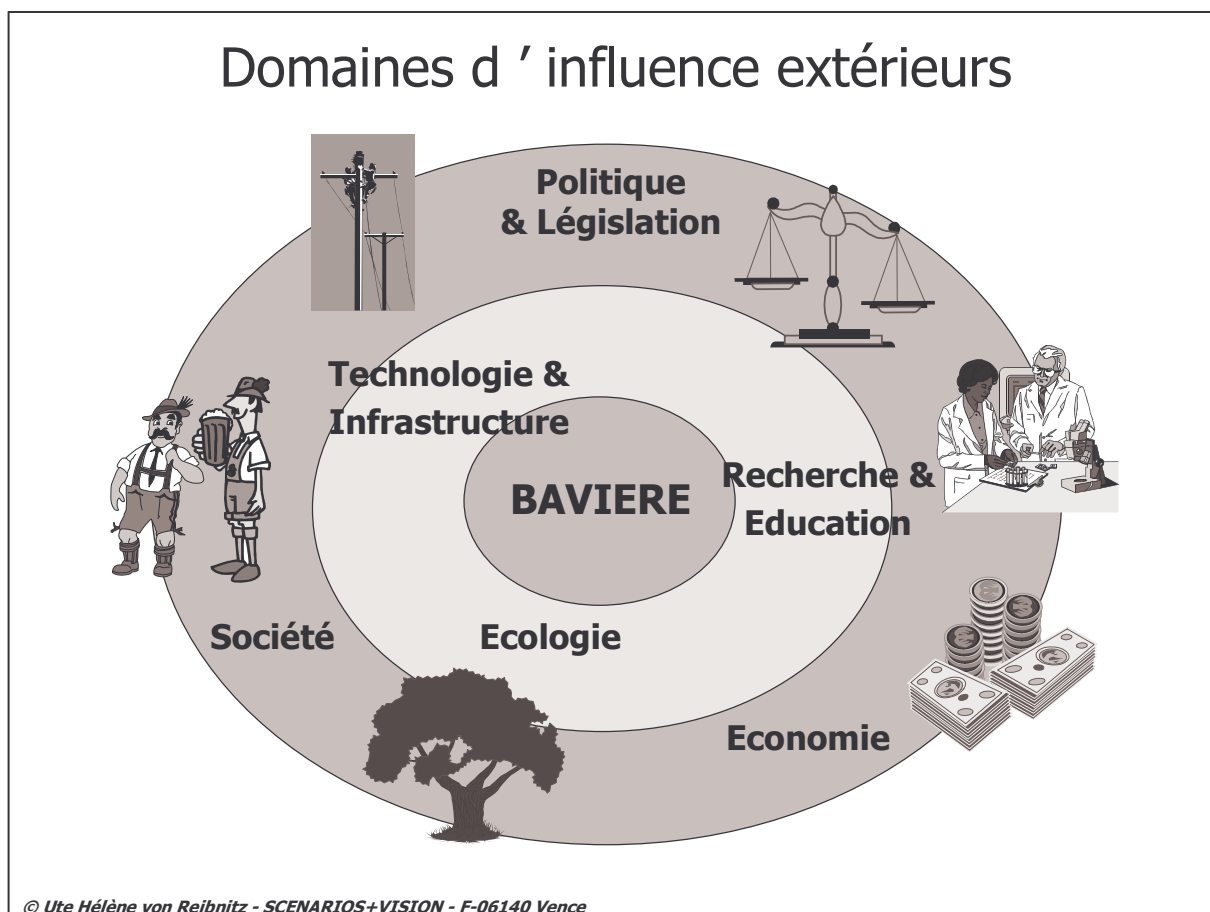
Dans les services aéronautiques, tout se joue autour du gain en pollution : innovations des systèmes, nouveaux carburants, respect des critères environnementaux, etc. En quelques mots : la technologie se met au service de l'écologie.

La synthèse tente de rassembler les éléments qui sont compatibles dans les deux scénarios. Ici, il est évident qu'un réseau de transports diversifié est envisageable dans les deux scénarios (concurrence acharnée en A, diversification des moyens de transports en B), ainsi que le développement de nouvelles technologies, qui puissent servir en même temps au développement du trafic (scénario A) et à l'amélioration des données écologiques (scénario B).

### Un exemple de développement régional : la Bavière

Ce projet a été initié par un petit groupe d'entrepreneurs, en corrélation avec le ministère du développement et de l'infrastructure, pour développer des scénarios pour la Bavière, pour Munich et pour un département en Bavière.

Le projet a été lancé en l'an 2000, prétexte à proposer une démarche, une évolution : Que faut-il faire pour la Bavière dans l'avenir ?

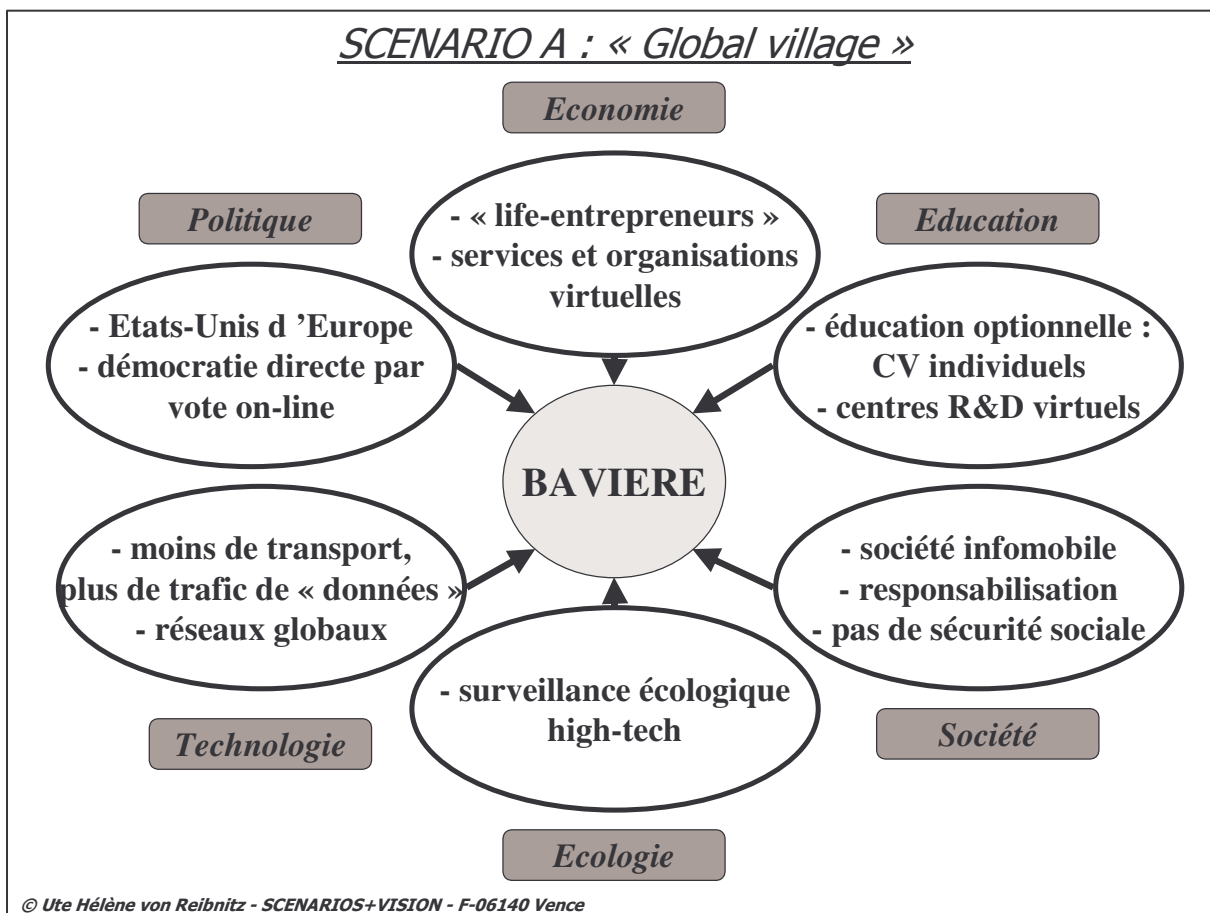


### Scénario A : global village

Sur le plan politique, on retrouve un peu le même contexte que précédemment, à savoir Etats-Unis d'Europe : harmonisation, bloc très fort, en plein essor, etc. En économie, on parle de " life entrepreneurs ", de services et organisations virtuelles. Soit un grand dynamisme, beaucoup de jeunes entreprises, la loi du marché, etc. En éducation, quand on parle de global village, on parle d'éducation optionnelle : il n'y a plus d'éducation formalisée ; à 23 ans, 25 ans, on a terminé sa formation, beaucoup plus orientée vers les tâches et les projets. Par contre, on reprend plus facilement d'autres études à 35 ans, puis après 45 ou 55 ans. On parle de " life long learning " : formation permanente, mais beaucoup plus réelle et organisée que maintenant.

Dans ce scénario, on parle de centres de recherche virtuels. La société est infomobile, c'est vraiment la société qui se déplace dans le cybermonde. Les gens sont responsables de l'organisation et de la gestion de leur vie, mais il n'y a plus de sécurité sociale.

La technologie surveille l'écologie et fait respecter l'environnement écologique. On a moins de transport réel, mais le transport virtuel est en pleine croissance : plus de trafic de données, réseaux globaux, etc.



L'Europe est en plein essor et la Bavière n'est qu'un petit coin dans le "global village". Rien n'empêchent les centres de recherche, les activités, de quitter la région munichoise et d'aller s'installer dans d'autres régions, comme la Côte d'Azur, la Riviera italienne ou ailleurs.

### Scénario B : le bonheur dans l'isolement

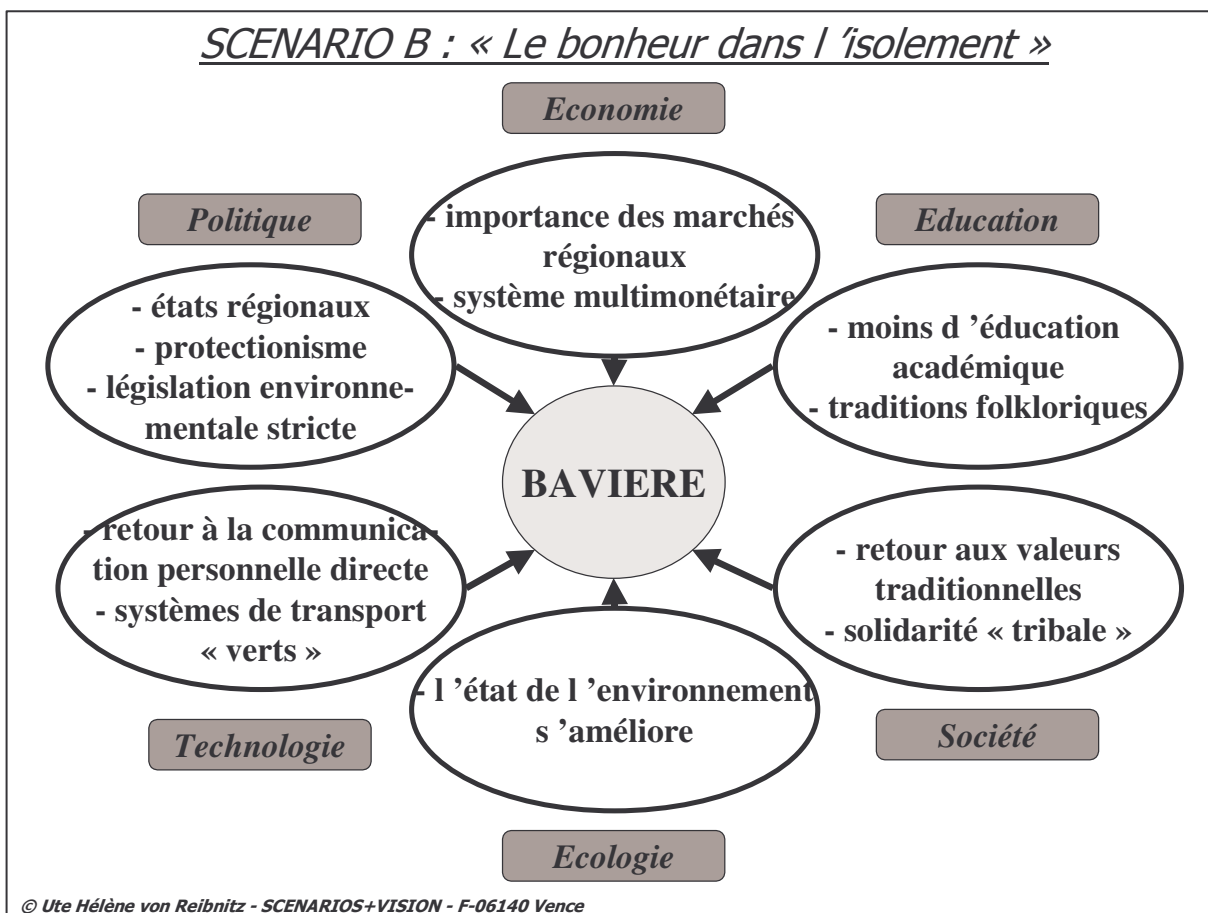
C'est un titre qui plait bien aux bavarois. Ce sont des gens très particuliers, qui sont Bavarois bien avant d'être Allemands. Seulement sous la pression, ils admettent qu'ils ont un passeport allemand.

En politique, bien sûr les États-Unis d'Europe sont un échec. On voit proliférer les petits états régionaux, des états qui sont relativement indépendants, qui ont leurs centres économiques, etc.

En économie, il y a vraiment des marchés régionaux qui jouent un rôle important. Il y a des systèmes multi-monnaies, il n'y a pas l'Euro. Chaque région met en place ses systèmes particuliers.

En éducation, on retrouve un témoin d'éducation académique, on se lance davantage dans les traditions folkloriques.

En termes de société, retour aux valeurs traditionnelles, dans le bon



sens. On retrouve des notions de société tribale, c'est-à-dire de solidarité dans le groupe ; la solidarité s'arrêtant aux limites du groupe. Les Bavarois pour les Bavarois, pas pour les Prussiens ou d'autres. Dans le groupe, l'altruisme est très important, mais pas en dehors du groupe ou de la tribu.

En écologie, le régionalisme permet d'appliquer des mesures politiques et législatives beaucoup plus facilement. On peut imaginer par exemple une législation beaucoup plus stricte par rapport à la protection de l'environnement, de l'écologie, ce qui est beaucoup plus facile à réaliser qu'au niveau d'une grande Europe. En Europe, on essaie de trouver le compromis le plus acceptable pour tout le monde.

Enfin en technologie, on privilégie le retour à la communication plus personnelle et directe ainsi que les systèmes de transport vert : vélo bien sûr, mais aussi organisation de cercles de distance : dans une petite région, on peut imaginer de construire des villes ou des villages où tout ce dont on a besoin pour le quotidien se fait dans un rayon maximum de quinze minutes à pied ou à vélo : commerces, écoles, bureaux, loisirs, ... etc. Il existe déjà des villes-modèles organisées de cette façon.

Beaucoup de conséquences très intéressantes ont été tirées de ces deux scénarios, et surtout on a pu mené le processus à son terme, on a tiré un film de ces scénarios. Ces films ont été diffusés sur la 3<sup>ème</sup> chaîne allemande, en trois parties. Les films étaient très attractifs, montés avec beaucoup d'humour, mais également très instructifs. Ils montraient, de façon claire, les conséquences de chaque évolution et surtout ce qu'on peut faire pour réellement réussir le développement de la Bavière. Une telle communication est le résultat rêvé de tout prospectiviste, c'est la meilleure façon de faire passer le message.

Quelles ont été concrètement les conséquences de ce projet : quand on a travaillé sur ce projet, beaucoup d'initiatives en Bavière portaient sur l'industrie aéronautique et tout ce qui touche au high tech, à la technologie de pointe. Après ce projet, on s'est recentré davantage sur les biotechnologies, qui avaient été un peu écartées. Des pépinières ont été créées pour la biotechnologie, qui commencent à porter des fruits.

Renforcer les valeurs de la Bavière, surtout pour le deuxième scénario était une évidence, de même que renouveler les systèmes d'éducation. Les systèmes d'éducation ne peuvent malheureusement que difficilement faire face à des changements ou des exigences futurs. C'est un des domaines les plus lourds à modifier.

Faire un peu plus pour la recherche axée sur l'environnement et promouvoir les nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont envisagées comme les panacées pour vraiment réduire le transport et pour stimuler un comportement respectueux de l'écologie : devenir les pionniers d'une économie durable en Europe. C'était quelques grands axes de ce résultat.

Ces deux exemples étaient bien sûr très résumés. Vous vous doutez bien que de tels projets durent longtemps et sont complexes. Je ne peux pas nous plus rentrer dans les détails des stratégies, qui sont des stratégies confidentielles, mais pour l'essentiel, je voulais tenter de vous faire comprendre le sens, la philosophie de la démarche, et l'esprit de l'objectif à atteindre.

<b>LIGNE DIRECTRICE</b>		
<b>SCENARIO A</b>	<b>Synthèse</b>	<b>SCENARIO B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Axé sur la santé et le bien-être</b></li> <li>■ <b>NTIC : la clé pour la mondialisation</b></li>   <li>■ <b>High Tech + progrès technologique</b></li> <li>■ <b>Adapté aux exigences du « global village »</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Créer des pépinières d'entreprises pour</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Biotechnologie</b></li> <li>– <b>NTIC</b></li> </ul> </li>   <li>■ <b>Renforcer les valeurs de la Bavière</b></li> <li>■ <b>Renouveler les systèmes d'éducation, de formation, etc.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Axé sur l'environnement</b></li> <li>■ <b>Promouvoir les NTIC comme panacée pour réduire le transport</b></li> <li>■ <b>Technologie au service des intérêts régionaux</b></li> <li>■ <b>Adapté aux exigences de l'environnement</b></li> <li>■ <b>Devenir le pionnier d'une économie durable</b></li> </ul>

© Ute Hélène von Reibnitz - SCENARIOS+VISION - F-06140 Vence



## Conclusion

La méthode des scénarios est à mon avis vraiment indispensable :

En cas d'incertitude de l'environnement

En cas d'incertitude par rapport aux investissements, R&D, innovations, diversification, fusions ;

Pour la prospective des régions, des entreprises (privées et publiques), des DAS, des produits, des services et des particuliers.

Cette méthode est également indispensable pour chaque prospectiviste et pour toute personne responsable pour le long terme, pour un produit (on peut prendre, par exemple, comme thème de scénarios le fait de développer ou pas un certain type d'avion), pour votre planification personnelle (que vais-je faire pendant ma retraite, comment la passer au mieux ?). Le mot-clef de la méthode des scénarios est réellement le mot " proactif " : chaque décisionnaire se doit de l'être, pour être capable de faire face aux changements et aux défis futurs.

Enfin, et pour conclure, je dirai comme Périclès : *Nous ne pouvons pas prévoir le futur, mais nous pouvons façonner notre avenir .*

Je vous souhaite d'agréables scénarios.