

# Se préparer pour demain, c'est réussir aujourd'hui.

Comment la méthode des scénarios va devenir  
votre meilleur atout en entreprise.



# L'avenir, c'est un peu comme préparer un grand voyage.

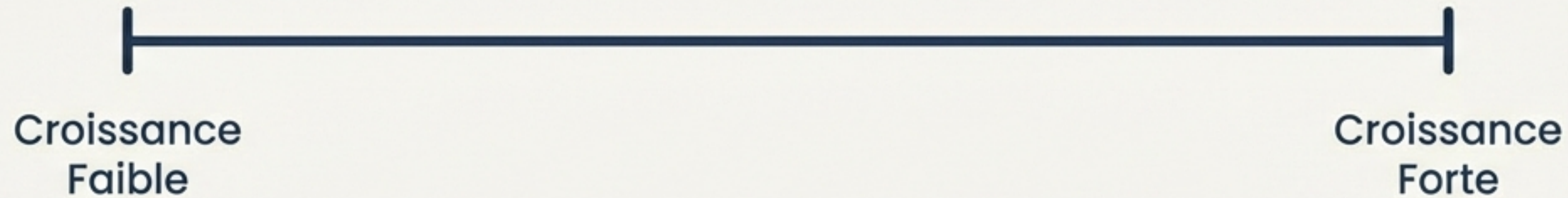


Imaginez que vous planifiez un long trajet en voiture. Vous ne pouvez pas être sûrs à 100% de la météo ou du trafic. Allez-vous ne préparer qu'un seul itinéraire ? Probablement pas.

Vous allez anticiper : un chemin si le trafic est fluide, un autre s'il pleut et que les routes sont lentes. Vous préparez plusieurs options pour arriver à bon port, quoi qu'il arrive.

**En stratégie d'entreprise, c'est exactement la même chose.  
On ne parie pas sur un seul futur, on se prépare à plusieurs.**

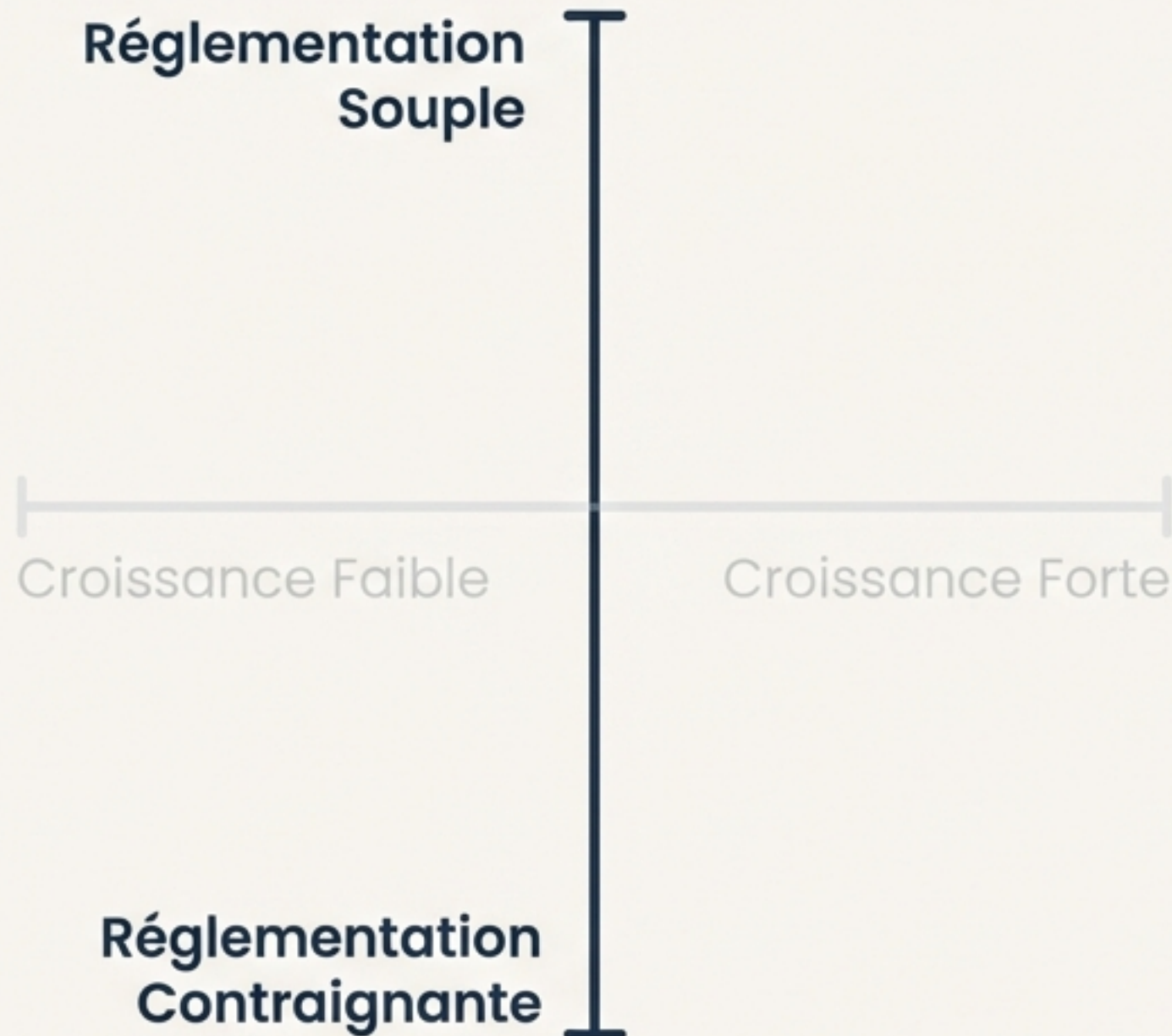
## Commençons simple : isolons une grande inconnue.



"En entreprise, on appelle cela une '**incertitude structurante**'. C'est une question dont la réponse peut tout changer. Ne vous laissez pas impressionner par le mot, c'est très logique. C'est simplement le **facteur le plus important** et le **plus incertain** pour notre 'voyage'."

Par exemple, pour un grand groupe de distribution, une incertitude majeure pourrait être :  
'La croissance économique générale sera-t-elle forte ou faible dans les deux prochaines années ?'

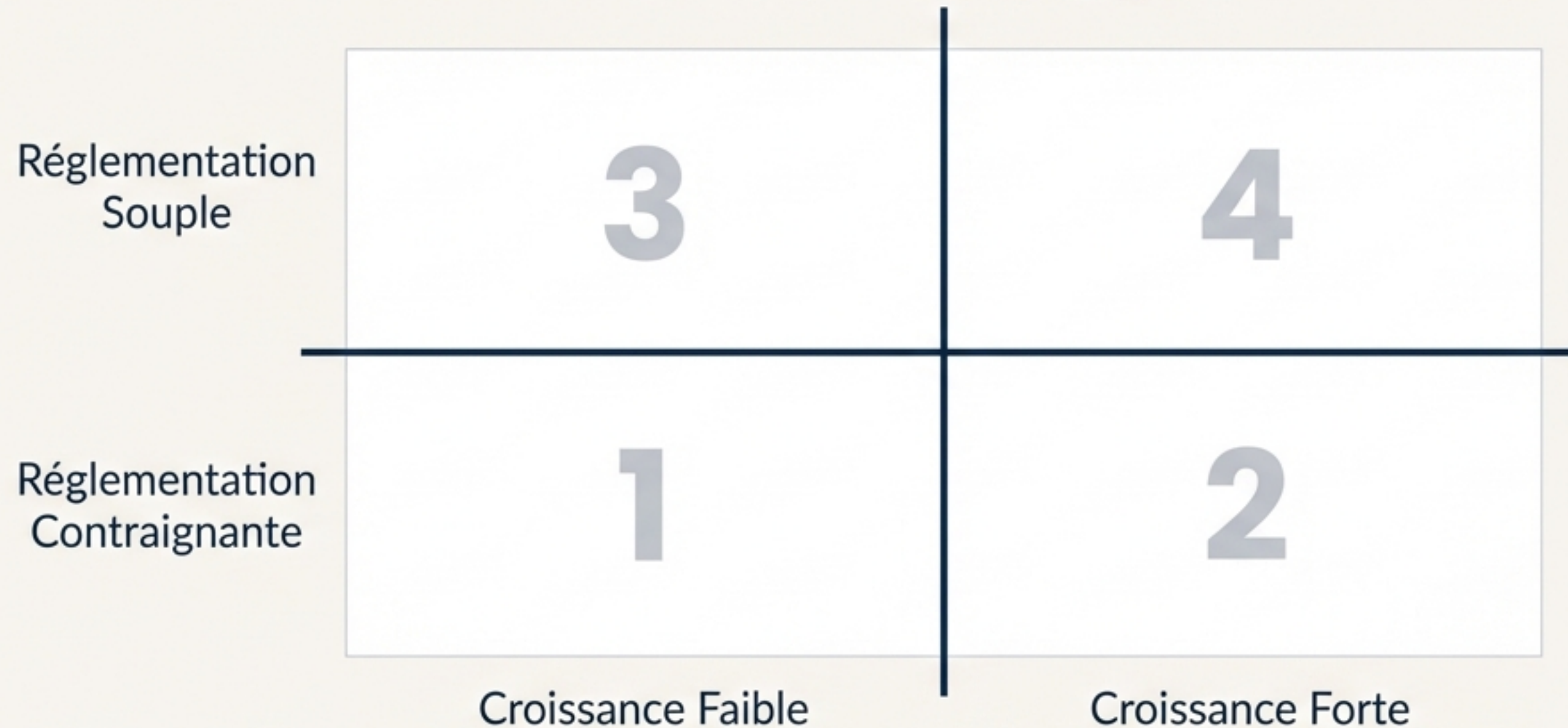
## Maintenant, ajoutons une deuxième inconnue.



C'est là que la méthode devient vraiment puissante. On choisit une deuxième incertitude, tout aussi importante, mais indépendante de la première. C'est crucial : les deux inconnues ne doivent pas être directement liées.

Exemple concret (suite) : '*Pour notre groupe de distribution, la deuxième incertitude pourrait être : 'La réglementation sur les grandes surfaces deviendra-t-elle plus contraignante ou restera-t-elle souple ?'*

**En croisant ces deux questions,  
4 futurs possibles apparaissent.**



“Et voilà. Ce n’est pas de la magie, c’est une construction parfaitement logique. En croisant nos deux incertitudes, nous créons une carte de quatre futurs possibles. L’idée clé est là :

**2 incertitudes croisées = 4 scénarios possibles à anticiper.**

# Voyons comment la SNCF utilise cette méthode pour naviguer dans l'après-crise.

La SNCF fait face à d'énormes incertitudes. Prenons-en deux majeures : l'adoption durable du télétravail et le prix des carburants. Voyons ce que cela donne.



# Chaque scénario est un plan de route. Il faut juste savoir lequel emprunter.



Surveillance des signaux faibles

"Avoir 4 scénarios ne sert pas à prédire l'avenir, **mais à s'y préparer**. Pour chaque quadrant, l'entreprise définit une stratégie adaptée (offre, tarifs, investissements...). Ensuite, elle surveille les 'signaux faibles'."

Souvenez-vous de notre voyage. Les 'signaux faibles', ce sont les premières gouttes de pluie sur le pare-brise ou la première alerte trafic à la radio. Ils vous indiquent quel itinéraire (quel scénario) est en train de se réaliser, pour que vous puissiez réagir avant d'être bloqué."

# Mais que se passe-t-il quand on ignore les scénarios possibles ? L'histoire de Nokia.



Au début des années 2000, Nokia était le **leader incontesté de la téléphonie**. Ils se sont concentrés sur un seul scénario : **améliorer leurs téléphones existants**. Ils ont totalement **sous-estimé** deux incertitudes majeures : *la possibilité d'une innovation technologique radicale (l'écran tactile) et un changement de comportement des consommateurs (l'envie d'un écosystème d'applications)*.

**En n'anticipant pas ces futurs possibles, ils ont perdu leur position de leader en quelques années. C'est une leçon puissante sur le danger de ne préparer qu'un seul avenir.**

# Cet outil s'applique partout, dans tous les secteurs.

La force de cette méthode est son universalité. Quel que soit votre futur secteur, vous pourrez l'utiliser.

## Musique



Incertitudes : Piratage  
(persistance/diminution) x  
Services de streaming  
(émergence/stagnation).  
Question : Comment définir nos  
stratégies de distribution ?

## Logistique



Incertitudes : Montée des eaux  
(significative/modérée) x  
Routes commerciales  
(nouvelles/existantes).  
Question : Comment adapter  
nos infrastructures portuaires ?

## Votre Tour !



Et dans une entreprise de  
[Exemple lié à la filière des  
étudiants], quelles pourraient  
être les deux incertitudes  
majeures ?

# Pour résumer : votre "checklist" pour bien démarrer.

- 1 Identifier 2 incertitudes MAJEURES.** Ne vous perdez pas dans les détails. Quelles sont les 2 questions qui peuvent vraiment changer la donne ?
- 2 S'assurer qu'elles sont INDÉPENDANTES.** La croissance du marché et le chiffre d'affaires sont liés. Le prix du pétrole et une nouvelle loi environnementale ne le sont pas forcément.
- 3 Construire les 4 scénarios.** Donnez un nom évocateur à chaque futur possible. Cela aide à raconter une histoire.
- 4 Évitez l'erreur la plus fréquente : ne prévoir qu'un seul scénario.** C'est ce que L'objectif n'est pas d'avoir raison, mais d'être préparé.

# Très bien, mais concrètement, qu'est-ce que ça change pour vous ?

Savoir construire des scénarios, ce n'est pas juste une technique de plus. C'est un changement de posture. Vous ne vous contentez plus d'exécuter des tâches. Vous aidez votre entreprise à penser son avenir.

- **Vous devenez une force de proposition :** Vous amenez des discussions stratégiques à votre niveau.
- **Vous montrez votre maturité professionnelle :** Vous comprenez les grands enjeux qui dépassent votre mission quotidienne.
- **Vous êtes plus adaptable :** Quand un changement survient, vous n'êtes pas surpris. Vous l'aviez déjà envisagé.



# En maîtrisant cela, vous ne subissez plus l'avenir. Vous le préparez.

Le monde du travail que vous allez intégrer est plein d'incertitudes. Beaucoup y verront une menace. Grâce à cette approche, vous y verrez une opportunité. C'est ça, votre avantage concurrentiel. C'est ce qui fera de vous des professionnels recherchés et respectés. La capacité à regarder l'inconnu avec méthode et sérénité est la compétence des futurs leaders.



*N'oubliez jamais : la méthode des scénarios croise deux incertitudes majeures pour préparer l'entreprise à plusieurs futurs possibles. Et vous savez maintenant le faire.*