

L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES : SCÉNARIOS DE CADRAGE

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

« Quand il est urgent, c'est trop tard », affirmait Talleyrand, qui soulignait déjà la nécessité de la veille et de la prospective comme instrument d'exploration des futurs possibles au service de la décision et de l'action, donc de la construction du futur (la politique et la stratégie).

Les dirigeants sont tous dans la position du navigateur. Ils doivent, simultanément :

- à l'aide de la **vigie** (ce que l'on dénomme aujourd'hui les dispositifs de veille ou « d'intelligence stratégique »), voire de scénarios exploratoires, s'efforcer d'anticiper quelles sont les évolutions possibles de leur environnement stratégique ;
- à l'aide du **gouvernail**, compte tenu de leurs propres marges de manœuvre, et du projet à long terme qu'ils s'assignent comme souhaitable, mettre en œuvre une stratégie.

Ainsi, les organisations se sont-elles dotées de plus en plus de systèmes de veille, d'intelligence économique et/ou stratégique, sans cependant disposer toujours des moyens adéquats pour assumer cette grande ambition. En conséquence, on observe souvent que les services en question, débordés par leurs tâches immenses, s'efforcent de traiter en même temps des informations et des réflexions sur :

- **l'évolution générale du contexte extérieur** géostratégique et géopolitique mondial, du changement climatique et des approvisionnements énergétiques, de l'évolution des sciences et des techniques, des perspectives de l'économie mondiale et du commerce, de l'évolution des valeurs et des modes de vie... Ceci représente un travail considérable qui, honnêtement, dépasse leurs possibilités et les amène, trop souvent, à essayer de faire, chacun pour leur propre compte, un travail d'analyse qui devrait pouvoir être mutualisé ;
- **l'évolution de leur propre secteur d'activité**, leurs forces et faiblesses respectives, leurs jeux d'alliances et de conflits, travail qui, inéluctablement, et en raison cette fois de son caractère réellement stratégique, doit être réalisé en interne chacun pour son propre compte.

Considérant donc que, sur le premier volet, **un dispositif de veille mutualisé** pourrait sans doute être constitué, Futuribles International a pris l'initiative, de lancer une étude en

souscription sur « **l'environnement stratégique des entreprises à l'horizon 2010 et 2020** », destinée à fournir à ses partenaires des « scénarios de cadrage » sur l'évolution du contexte mondial, européen et français auquel les entreprises risquaient de se trouver confrontées.

L'objectif n'était point, assurément, de s'engager dans un travail à caractère encyclopédique mais bien de fournir, sous une forme attrayante et synthétique, des éléments aisément appropriables d'information sur les enjeux clefs. Futuribles International (en lien avec ses partenaires) a ainsi identifié **douze enjeux majeurs aux horizons 2010 et 2020**.

Douze enjeux majeurs

1. **La planète**, compte tenu de la multiplication et de la diversification des risques, deviendra-t-elle de plus en plus une immense **poudrière** ou sera-t-elle à même de se doter d'institutions et de procédures propres à une **pacification** des relations internationales ?
2. Quels sont les **risques environnementaux majeurs**, notamment en lien avec le changement climatique, les turbulences qu'il peut entraîner, y compris à moyen et à long terme mais, plus généralement aussi, certains problèmes majeurs, celui par exemple de l'approvisionnement en eau, source potentielle de nouveaux conflits ?
3. Ira-t-on **vers de nouveaux chocs énergétiques** du fait de la raréfaction des réserves d'hydrocarbures, particulièrement en raison de leurs limites physiques et de la croissance très forte de la demande des pays en développement rapide (Chine, Inde...) ? Du fait aussi de tensions sur les prix ?
4. Quelles sont les **perspectives mondiales à moyen et à long terme de l'économie et du commerce**, compte tenu des forces et des faiblesses des principales zones, de leurs évolutions respectives, de la concurrence exacerbée qui règne entre les vieux pays industrialisés et ceux en développement rapide ? Où sont les pôles de développement majeurs ? Que penser des « BRICs » (Brésil, Russie, Inde, Chine) ?
5. **L'Europe à 25 sera-t-elle forte ou fragmentée ?** Réussira-t-elle simultanément à mener à bien ses élargissements successifs, y compris l'indispensable instauration de relations pacifiques et partenariales avec sa périphérie et le processus, non moins nécessaire, d'approfondissement ?
6. Quelles sont les grandes tendances d'évolution **des sciences et des techniques**, particulièrement des technologies de l'information et de la communication, des biotechnologies, des nanotechnologies, des sciences cognitives et les développements prévisibles dus à « la convergence des technologies », leurs applications actuelles et potentielles, leur acceptabilité sociale et leurs impacts possibles par secteur.
7. Les économies modernes, au-delà de leurs performances mesurées à l'aune des indicateurs économiques classiques, connaissent une mutation structurelle fondamentale du fait de leur tertiarisation (« **l'économie de la connaissance** ») qui modifie en profondeur leur mode de fonctionnement. Quid de l'économie de la connaissance ? De la déconnexion entre la croissance économique et la consommation de matières premières ? De la déconnexion de la sphère réelle (la production de biens et de services) de la sphère financière ? De l'inéluctable mondialisation de l'économie et de ses corollaires, la concurrence et les délocalisations ?

Les économies européennes, et française en particulier, seront-elles à même de relever **le défi de la compétitivité et de l'innovation** ?

8. La « **responsabilité sociétale des entreprises** » (RSE) et le **développement durable** ne sont-ils que des phénomènes de mode, voire des arguments *marketing* pour séduire des consommateurs de plus en plus épris d'éthique ? Sont-ils, au contraire, les signes avant-coureurs d'un capitalisme nouveau ?
9. Confrontés au même environnement extérieur, les différents pays (ou bassins d'emploi) ont des performances en termes d'emploi qui varient considérablement. Pourquoi le niveau d'emploi est-il si différent même entre les pays européens ? Ira-t-on, du fait de la croissance économique et du vieillissement de la population, **vers une pénurie générale de main-d'œuvre** ? Et/ou vers la persistance de difficultés de recrutement sectorielles ?
10. Tous les pays industrialisés vont être confrontés à **un vieillissement démographique** très rapide et de grande ampleur. Quels en seront l'intensité et le calendrier ? Et surtout, les impacts économiques, sociaux et politiques ? Comment évolueront le marché des *seniors*, les relations intergénérationnelles, les « systèmes » européens de protection sociale ?
11. La tendance évidente à **l'individualisation** des valeurs et des modes de vie, y compris avec la diversification et la précarisation des structures familiales, des formes d'emploi, des pratiques en termes de logement, de mobilité, se poursuivra-t-elle ? Entraînant quels effets du point de vue de la vie dans la cité, de la citoyenneté, de l'effort de solidarité, des attitudes vis-à-vis du travail ?
12. **Les institutions et les politiques publiques**, singulièrement en France, sont à la fois omniprésentes et peu efficaces. En dépit de la volonté affichée des différents gouvernements, se réclamant de la gauche comme de la droite, **la modernisation de l'État** bute sur des rigidités fortes. Qu'en sera-t-il du processus simultané de décentralisation et de déconcentration, de l'hypothétique avènement d'un **État stratège**, de ses finalités, de son mode d'organisation, de son efficacité ?

Sur chacune de ces questions clefs ont été mises en évidence :

- des tendances lourdes
- des incertitudes majeures
- et ont été élaborés des scénarios contrastés qui, ensuite, ont été combinés pour élaborer des scénarios globaux.

Cinq scénarios majeurs à l'horizon 2010 et 2020

Rappelons qu'un scénario n'a pas vocation à raconter à l'avance ce que sera l'avenir. Celui-ci est, par essence, imprévisible de manière assurée. En revanche, tout et son contraire n'est pas possible : l'avenir est ouvert à plusieurs futurs possibles (les futur-ibles) qui tous prennent racine dans le présent, ces futuribles n'étant pas pour autant équiprobables à chaque instant (ils n'entrent pas en scène au même moment) et leur « espérance de vie » inégale...

Nous avons donc commencé par dresser **un diagnostic, en dynamique temporelle longue, de la situation actuelle aux niveaux mondial, européen et français.**

Un diagnostic qui peut se résumer très rapidement en soulignant que la planète est une poudrière sur laquelle seul s'exerce le *leadership* des Etats-Unis, cependant de plus en plus

contesté. Que l'Europe, tout en s'élargissant, et en étant confrontée au défi de l'approfondissement, se développe plutôt suivant un schéma dit de « coopérations renforcées ». Que l'économie française est tendanciellement en déclin, la société résistante au changement et l'État piètre gestionnaire plus que stratège.

1. Le scénario le plus probable est donc celui dit du « **tendanciel récessif** » caractérisé par une persistance d'une mondialisation non régulée, sujette à des secousses majeures, par une Europe « à la carte », fortement handicapée tant sur le registre de l'élargissement que de l'approfondissement, y compris en raison des difficultés internes à certains de ses membres (notamment l'Allemagne et la France).

La situation en France est caractérisée par un phénomène important de désindustrialisation qui n'est guère compensé par de nouvelles activités productives jouant un rôle moteur. Coexistent, d'un côté un chômage et un sous-emploi endémiques, de l'autre un vieillissement démographique plus précoce et brutal qu'il n'est généralement anticipé.

La situation se dégrade et pourrait se traduire par une (ou des explosions) majeure(s) à l'horizon 2008-2010.

2. Tout irait évidemment un peu mieux dans l'hypothèse douteuse, cependant, d'un important regain de croissance économique et de création d'emploi décrit dans le scénario dit des « **Trente Glorieuses revisitées** », quoiqu'une telle embellie risquerait fort d'inciter les responsables français et européens, plutôt que de procéder aux réformes fondamentales qui s'imposent, à attendre de la croissance qu'elle résolve tout. Immense naïveté !

La France, par exemple, risque d'être durablement confrontée à des difficultés majeures de recrutement tout en souffrant d'un sous-emploi incompatible avec la sauvegarde du « système » de protection sociale.

Une rupture majeure est donc vraisemblable à court ou moyen terme en France.

3. Un troisième scénario possible, à partir de 2008, est donc celui d'un « **nouvel ordre libéral** » autoritaire.

Il se caractérise par un recentrage de l'économie-monde sur le Pacifique (autour des États-Unis et de la Chine), par une dilution de l'Europe qui, incapable de s'affirmer au plan politique, se dissout dans l'économie-monde sans pour autant disposer, dans la compétition, de réels atouts.

Ayant pris acte de l'incapacité dans laquelle l'État et la société française étaient de se réformer, **un régime autoritaire, libéral, d'inspiration thatchérienne s'instaure en France**. Il procède à une réforme profonde de l'État (État minimum mais stratège) et, surtout, à une refonte complète du « système de protection sociale » dont il dénonce les effets pervers et l'inefficacité.

4. Un quatrième scénario, également possible à l'horizon 2008-2012, s'intitule « **un nouveau contrat social** » qui, tout en étant d'inspiration plus social-démocrate, se caractérise aussi par une réforme très profonde, par exemple, du « système » de protection sociale (un peu à l'image de ce qui s'est passé en Suède).

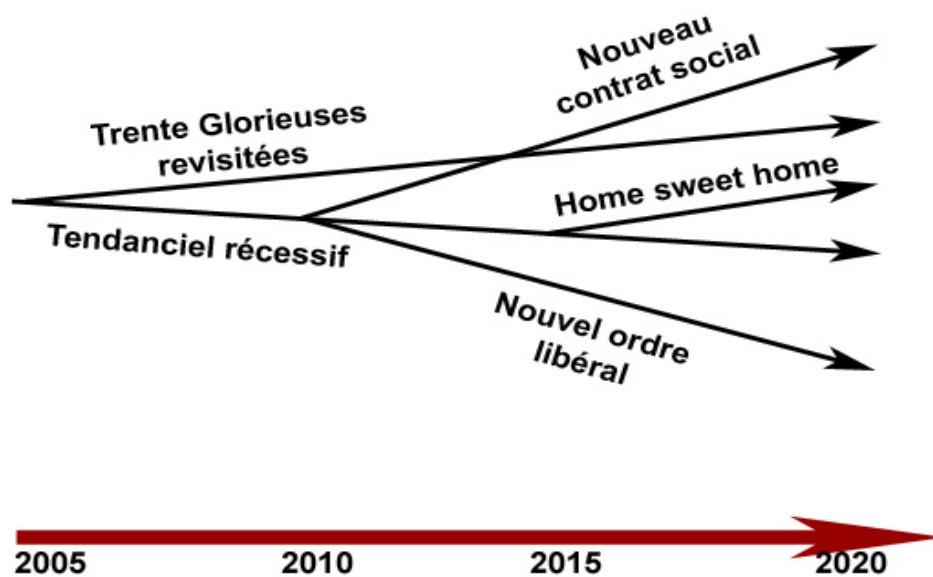
La réalisation de ce scénario implique sans doute que, prenant acte que l'Europe à 25 était incapable de marcher d'un même pas, **une Europe fédérale à cinq ou sept** se constitue autour de l'Allemagne, de la France et, par exemple, du Bénélux.

Cette Europe fédérale adopte une politique de sécurité et de défense commune, développe l'espace européen de la recherche, peut commencer à s'affirmer vis-à-vis des États-Unis et des nouvelles puissances asiatiques.

5. Un cinquième scénario ne saurait cependant être exclu : celui dénommé « **home sweet home** » pour ne point parler d'économie « pittoresque », qui se caractérise par le fait que, dans un contexte international pacifié à caractère bi-polaire (Chine – États-Unis) et de croissance économique, confrontée à la désindustrialisation, la France joue la carte de « **l'économie résidentielle** ».

Bénéficiant d'un important patrimoine naturel et culturel, d'une heureuse image en termes de qualité de vie, le pays est animé par le troisième âge (Français et étrangers) et par le tourisme.

L'arborescence des scénarios se résume par le schéma suivant :



Mais, soulignent les auteurs, même si les tendances actuellement à l'œuvre, et depuis longtemps, sont fort inquiétantes, l'avenir n'est pas prédéterminé : ni pour le monde, ni pour l'Europe, ni pour la France. Mais d'importantes ruptures sont prévisibles et, pour une part, éminemment nécessaires.

Pour en savoir plus :

Étude en souscription : « L'environnement stratégique des entreprises à l'horizon 2010 et 2020 : scénarios de cadrage » (sous la direction de Hugues de Jouvenel, avec le concours de Geoffrey Delcroix, Céline Laisney, Véronique Lamblin et Sophie Sicard). Paris : Futuribles International. 16 novembre 2004, 320 p.

Futuribles International : 55 rue de Varenne F-75007 Paris
Tél. : 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax : 33 (0)1 42 22 65 54
E-mail : forum@futuribles.com - Site Internet : www.futuribles.com