

# LA PLANIFICATION PAR SCÉNARIOS

AXA FRANCE 2005

Paul Benassouli<sup>1</sup>

Régine Monti<sup>2</sup>

## Sommaire

<b>1. L'ESSOR DE LA PLANIFICATION PAR SCENARIOS .....</b>	<b>1</b>
1.1. Hier l'industrie , aujourd'hui les services.....	2
1.2. Une approche pragmatique, simple et efficace .....	3
<b>2. L'EXPLORATION DES FUTURS POSSIBLES.....</b>	<b>6</b>
2.1. Des Ateliers de prospective pour identifier les variables clés du futur..	6
2.2. Explorer les futuribles : l'analyse morphologique.....	7
<b>3. LA DETERMINATION DES FUTURS PROBABLES.....</b>	<b>12</b>
3.1. La construction du questionnaire de probabilisation des scénarios....	12
3.2. Le traitement des résultats du questionnaire : la méthode SMIC-Prob Expert.....	16
<b>4. LE SOUHAITABLE FACE AUX PROBABLES DES SCÉNARIOS AU PROCESSUS DU PLANIFICATION.....</b>	<b>21</b>
4.1. Du scénario central au plan .....	22
4.2. L'intégration des ruptures.....	22

---

<sup>1</sup> Directeur Plan Budget Résultat à AXA FRANCE

<sup>2</sup> Consultante et chercheur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Dans les années 80, la planification d'entreprise, qui avait gagné ses lettres de noblesse au cours des deux décennies précédentes, a subi un déclin sensible. Dans un environnement de plus en plus turbulent et imprévisible, la technique du plan est apparue pour la plupart des entreprises comme inadaptée et génératrice d'efforts stériles. Seul le budget a survécu : il consiste, en général, à vérifier la cohérence quantitative globale entre objectifs et moyens engagés. Dans ce processus, la prise en compte des évolutions de l'environnement est quasi anecdotique : elle est réduite le plus souvent à quelques hypothèses chiffrées, empruntées à des organismes spécialisés, sur l'évolution de la croissance ou des taux d'intérêt.

Mais au seuil de l'an 2000, la planification stratégique, imbibée de prospective, fait un retour en force avec l'essor de la planification par scénario, non seulement dans les secteurs traditionnels de l'industrie mais aussi dans ceux des services. Le présent article va s'attacher à présenter l'une de ces démarches de planification par scénario, mise en oeuvre dans un grand groupe français, AXA FRANCE<sup>3</sup> en 1994 et 1995.

## 1. L'ESSOR DE LA PLANIFICATION PAR SCENARIOS

Après le culte de la réactivité, les organisations n'ont pas tardé à redécouvrir l'adage de Gaston Berger, le père du mot prospective : *"plus l'on roule vite, plus les phares doivent porter loin"*. Il ne s'agit plus de subir les changements techniques, sociologiques et organisationnels, en réagissant au coup par coup, mais au contraire de les anticiper pour mieux s'y préparer, en tirer parti, voir les infléchir. La prospective, c'est bien cela : *"éclairer l'action présente, à la lumière des futurs possibles"*<sup>4</sup>.

C'est finalement la greffe des méthodes de prospective qui a permis à la planification de redevenir un outil au service de la stratégie des entreprises. Cette greffe a mis plus de vingt ans à prendre. C'est en effet dans les années soixante-dix que la boîte à outils de prospective de Michel Godet ou l'approche par scénario de Peter Schwartz ont été développées et eux-mêmes avaient puisé leur inspiration dans les travaux de recherche opérationnelle, d'analyse de système et de réflexion prospective, conduites dans les années soixante tant en France (Plan, Datar, Futuribles), qu'à l'étranger (Rand Corporation, Institut for the future).

---

<sup>3</sup> Cette réflexion prospective a été menée par les membres du comité management France de mars 1994 à décembre 1995 sous la responsabilité de la direction Plan Budget Résultat et avec l'appui méthodologique de Jacques Arcade, Directeur d'Études à SIRIUS, sous la direction scientifique du Professeur Michel Godet.

<sup>4</sup> Michel Godet

## 1.1. Hier l'industrie , aujourd'hui les services

Jusqu'à une période récente, la planification par scénario, cette "*ardente obligation*", était encore réservée à quelques secteurs spécifiques caractérisés par investissements lourds de très long terme (transport aérien, ferroviaire, pétrole, production d'électricité, aluminium, etc.). La plupart des entreprises de services n'éprouvaient pas le besoin de conduire des réflexions prospectives. Relevons cependant une exception de taille, le CAPA (Cercle d'Action pour la Productivité dans les Assurances) qui a régulièrement entretenu la flamme des études prospective au sein de l'assurance sous l'impulsion de son ancien Directeur Général, René Dessal.

Puis, progressivement, un intérêt pour la prospective s'est fait jour dans des secteurs tels que les télécommunications et l'informatique. Il devrait rapidement gagner les autres champs des services, notamment ceux de la finance et du tourisme, car pour eux aussi, les incertitudes sur l'avenir se sont multipliées sous la triple contrainte des difficultés économiques, de l'internationalisation des marchés et de la déréglementation.

Déjà des précurseurs apparaissent : AXA FRANCE, un des leaders de l'assurance française est de ceux-là. AXA FRANCE réunit l'ensemble des filiales françaises d'assurance du groupe AXA. Celui-ci a été créé en 1982 à la suite du rachat de DROUOT ASSURANCES par Claude Bébéar, qui dirigeait à l'époque les MUTUELLES UNIES. En à peine plus de dix ans, tout en améliorant sa rentabilité, ce groupe, par la mise en oeuvre d'une stratégie de croissance externe en France, en Europe, aux États-Unis et depuis peu en Asie, est devenu le douzième assureur mondial et le quatrième gestionnaire d'actifs. Désormais son ambition pour 2001 est de conquérir la place de numéro un mondial dans les métiers de l'assurance. Mobilisées par ce nouvel objectif, les entités françaises ont décidé de mener une démarche prospective pour préparer le plan 1996-2000. Le précédent plan (1992-1996) avait été consacré à la réorganisation du nouvel ensemble, fruit de multiples rachats et à l'amélioration de la rentabilité. Centré sur des objectifs d'organisation par canal de distribution, il n'avait pas fait l'objet de travaux spécifiques sur les évolutions de l'environnement. Ces objectifs internes ayant été atteints, il s'agissait pour ce nouveau plan, en tenant compte des objectifs mondiaux du groupe et des impératifs de qualité et de rentabilité, de mieux intégrer les défis externes et donc de définir les axes stratégiques pour les cinq années à venir en les éclairant par une vision du futur (à dix ans). Ce nouveau plan devait être décliné par entité dès janvier 1995. Nous avons neuf mois pour préparer la toile de fond.

## 1.2. Une approche pragmatique, simple et efficace

La démarche adoptée par AXA FRANCE est représentative des évolutions de la pratique de la prospective en entreprise et des modalités de son intégration à la planification. Alors que l'entreprise a de moins en moins le temps de réfléchir, prise par l'urgence de l'action, il s'agit de plus en plus de répondre à l'exigence suivante : comment mener avec ses dirigeants une réflexion pertinente, cohérente et vraisemblable sur les incertitudes et les grandes tendances du futur? (ou dit autrement : que faire en six réunions de travail?)

Il y a quelques années, les uns, spécialistes de prospective, auraient répondu : "*on ne peut rien faire , il faut au moins de six à douze mois, quatre ou cinq chargés de mission à temps plein, un ou deux consultants, etc., pour mener une analyse prospective digne de ce nom*" alors que les consultants en créativité , auraient proposé quelques réunions de brain storming, stimulantes intellectuellement, mais dont les résultats auraient ensuite très difficiles à rapprocher de la rigueur chiffrée du plan.

En effet, les méthodes de prospective ne doivent être ni considérées comme une "pierre philosophale" qui évite toute réflexion, ni comme des figures obligées d'universitaires en mal de reconnaissance. Elles doivent, tout simplement, être utilisées comme un moyen de démultiplier l'intelligence d'un groupe en créant un langage commun et en jouant un rôle de garde fou intellectuel et de réducteur d'incohérence. C'est pour cela qu'il ne faut ni rejeter leur usage, ni en abuser.

Une voie intermédiaire existe donc entre le "tout méthode" et "l'absence de méthode". C'est celle qui a été choisie dans le cadre des travaux présentés ici : elle consiste à recourir, aux outils de la prospective de façon sélective. S'il existe un "art du prospectiviste", c'est moins dans ses "dons" de visionnaire, que dans sa capacité à sélectionner, en fonction des objectifs et des moyens attachés à chaque cas d'espèce (principe de contingence), les outils appropriés.

Ainsi, si conformément à la tradition des études prospectives, il a été construit des scénarios d'environnement (ceux-ci étant un des moyens les plus efficaces de présenter l'éventail des futurs possibles, cette construction n'a pas été réalisée en suivant pas à pas toutes les étapes de la "méthode des scénarios"<sup>5</sup> (à savoir : "*se poser les bonnes questions et identifier les variables clés : brain storming, Ateliers de prospective et analyse structurelle - MICMAC; comprendre le passé et les jeux d'acteurs : rétrospective, tableau des stratégies et méthode MACTOR, balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude : analyse morphologique, enquête auprès d'experts, SMIC.*"). En raison des délais, on a, fait l'économie de l'utilisation de deux des principaux outils de la prospective : l'analyse structurelle pour la recherche

---

<sup>5</sup> Développée par Michel Godet à la Sema puis au Cnam. Cf. Michel Godet (1991) : *De l'anticipation à l'action* , Dunod et Michel Godet (1991) : *L'avenir autrement* , Armand Colin

des variables clés et le jeu d'acteurs pour l'exploration des évolutions possibles. On a, par contre, eu recours à trois des autres méthodes précitées,- les Ateliers de prospective, l'analyse morphologique et SMIC-Prob Expert - qui permettent de construire des scénarios en respectant les conditions "fondamentales" que sont la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, tout en étant assez économes en temps et favorisant l'appropriation (transparence).

En effet, dans un groupe tel qu'AXA FRANCE, de constitution relativement récente, marqué par l'intégration rapide de nombreuses acquisitions, à la structure mouvante et fortement décentralisée, il ne pouvait être question d'engager une démarche "lourde" mobilisant un service spécialisé et dépossédant, au moins pour partie, les dirigeants des différentes filiales de cette réflexion. Il s'agissait, au contraire, d'y associer fortement les directeurs généraux. L'objectif étant qu'ils abordent le futur avec une vision commune et qu'ils identifient les menaces et opportunités et les éventuelles ruptures pour préparer l'entreprise aux changements attendus (comment faire si?) et favoriser les changements souhaités tout en luttant contre les évolutions redoutées (comment faire pour?). Pour cela, il était donc nécessaire d'identifier les futurs possibles et de repérer parmi ceux-ci, les plus probables, en un mot de construire des scénarios de l'environnement d'AXA FRANCE. L'horizon choisi fut 2005.

### LA PLANIFICATION PAR SCÉNARIOS ET SES MOTS CLÉS

**Prospective** : Anticipation pour guider l'action. Cette "indiscipline intellectuelle" (Pierre MASSE) s'attache à voir "loin, large et profond" (Gaston BERGER) mais aussi autrement et ensemble. En d'autres termes, la vision globale, volontariste et à long terme s'impose pour donner un sens à l'action.

**Planification** : "La planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir". (R.L. ACKOFF)

**Stratégie** : Ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet.

**Tactique(s)** : Presque toujours au pluriel, puisqu'il s'agit des voies et moyens pour parvenir aux objectifs de la stratégie en fonction des circonstances.

**Planification stratégique** : Concept apparu au début des années 70 (Igor ANSOFF) pour traduire le fait que la planification d'entreprise devait de plus en plus tenir compte des turbulences de l'environnement (dit stratégique) et adopter ses objectifs en conséquence.

**Management Stratégique** : Concept lancé à la fin des années 70, toujours par Igor ANSOFF pour mettre en avant les conditions qui permettent aux structures et aux organisations de s'adapter dans un monde de plus en plus turbulent. Remarquons qu'il s'agit d'un pléonasme puisque, par définition, le management est l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie.

**Prospective stratégique** : Concept européen des années 90 où l'anticipation de la prospective est mise au service de l'action stratégique et du projet d'entreprise. En effet, la réactivité seule ne mène nulle part : "il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va" (SENEQUE).

Cette construction des scénarios d'environnement a été réalisée au travers de la démarche suivante :

1° Séminaire de prospective : acquisition des méthodes d'analyse, identification et hiérarchisation des facteurs de changements pour Axa France, sélection des composantes de l'environnement les plus déterminantes pour l'avenir d'AXA en France (mi-mars 1994)

2° Élaboration, en groupes restreints, des scénarios par grands domaines (avril-juin 1994)

3° Mise en commun des résultats des différents groupes de travail et construction de la trame des scénarios d'environnement (juin 1994)

4° Réalisation d'une enquête d'évaluation de l'avenir de l'assurance en France (juillet-septembre 1994)

5° Probabilisation, sélection et analyse des scénarios (octobre 1994)

6° Sélection d'un scénario central et identification d'hypothèses alternatives (novembre 1994)

7° Présentation du scénario central et des hypothèses alternatives aux différentes filiales (décembre 1994)

8° Appropriation et intégration du scénario central et des hypothèses alternatives dans le plan des différentes filiales (janvier 1995)

9° Élaboration du plan dans chaque filiale (février-juin 1995)

10° Arbitrage et allocation des ressources (4<sup>e</sup> trimestre 1995)

## 2. L'EXPLORATION DES FUTURS POSSIBLES

### 2.1. Des Ateliers de prospective pour identifier les variables clés du futur

"La première question qui se pose lorsque l'on souhaite explorer les futuribles, est d'identifier les éléments qui seront fondamentaux pour l'avenir de l'organisation étudiée"<sup>6</sup>. L'analyse structurelle, est l'outil généralement utilisé pour répondre à cette exigence. Il permet, par une approche systématique, de recenser l'ensemble des variables définissant un domaine donné (une entreprise, un territoire, ...) et son environnement ; puis de les hiérarchiser en fonction de leur influence (et de leur dépendance) sur les évolutions du système analysé. Cette hiérarchisation est effectuée en tenant compte des influences directes et indirectes entre les variables par l'utilisation de la méthode MICMAC. On détermine ainsi les variables clés du système à partir desquelles on construira les scénarios. Cet outil est remarquablement efficace mais il présente un inconvénient majeur : la lourdeur de sa mise en oeuvre. Il faut plusieurs mois pour le mener à bien (réunir un groupe d'une dizaine de personnes cinq à six fois durant une journée, nécessite bien une telle période, sans compter les travaux préparatoires, et l'exploitation des résultats).

Trop souvent, découragé par ces délais, on choisit "au petit bonheur la chance" quelques grands domaines<sup>7</sup> à partir desquels sont construits des scénarios. On prend, en ne tenant pas compte de la spécificité du sujet étudié, le risque de laisser dans l'ombre certains des éléments déterminants pour l'avenir. Quel crédit accorder à des scénarios sur l'avenir du nucléaire qui omettraient l'étude des perspectives techniques, économiques et écologiques de l'exploitation des abondantes ressources en charbon? ou sur des analyses portant sur le futur de l'industrie de l'aluminium qui négligeraient les évolutions du secteur des plastiques? Ces exemples, peuvent faire sourire, mais l'examen attentif de la plupart des scénarios réalisés sans méthode permettraient de les multiplier à l'infini.

C'est pour cela que si le recours à l'analyse structurelle a été effectivement écarté dans le cadre de la construction des scénarios d'AXA FRANCE (en raison des contraintes de temps des membres du groupe de travail), l'on s'est cependant donné une méthode pour l'identification des variables clés : les *Ateliers de prospective*<sup>8</sup>. C'est une approche peu consommatrice en temps (deux journées de réunions) qui consiste à faire travailler en groupe les personnes impliquées dans la réflexion prospective à l'aide de techniques d'organisation de la pensée.

---

<sup>6</sup> Hugues de Jouvenel : Sur la démarche prospective, un bref guide méthodologique, *Futuribles*, septembre 1993

<sup>7</sup> Dans les pages qui vont suivre on nommera indifféremment les éléments à partir desquels sont construits les scénarios, domaines, variables clés, composantes et dimensions.

<sup>8</sup> Les Ateliers de prospective (nom déposé) : ils comportent l'atelier sur le changement et l'atelier sur la chasse aux idées reçues. Cette méthode a été mise au point par Michel Godet en 1985 chez Renault.

Au cours de ces ateliers, il s'agit d'une part de balayer puis de hiérarchiser l'ensemble des facteurs de changement et d'inerties qui affecteront l'avenir du sujet étudié (ici, AXA FRANCE) à l'horizon choisi, et d'autre part, de recenser l'ensemble des idées reçues qui courent sur le sujet, contrepoint indispensable à toute réflexion sur le futur. Ces Ateliers de prospective sont organisés autour des deux grands principes suivants :

- permettre une grande liberté de parole à tous les interlocuteurs (temps de réflexion individuel en silence, récolte de toutes les idées par écrit),
- canaliser la production des participants (notamment par une gestion rigoureuse du temps et surtout par le recours systématique à des techniques telles que le classement des idées, la hiérarchisation, etc.).

A partir des travaux réalisés dans le cadre de ces Ateliers de prospective, on est en mesure d'identifier les onze dimensions clés pertinentes des scénarios. Dans le cas d'AXA FRANCE, ont été identifiées les dimensions suivantes : démographie et société, construction européenne, taux d'intérêt réels, taux de croissance, interventionnisme étatique, système de retraite, fiscalité de l'assurance vie, système de santé, demande d'assurance, technologie et modes de distribution. Seules les cinq premières, en raison d'une certaine confidentialité des résultats, feront l'objet d'une présentation détaillée dans cet article.

Enfin, précisons que l'intérêt de ces Ateliers de prospective, comme d'ailleurs celui de l'analyse structurelle, dépasse le seul objectif méthodologique immédiat de la détermination des variables clés. Il s'agit avant tout d'amener les membres du groupe à exprimer leur vision du futur. Celle-ci, alors qu'elle sous-tend les prises de positions de chacun, est en effet, le plus souvent du domaine de l'implicite. La révéler permet de mieux comprendre certaines positions de principe, certains désaccords. On gagne par la suite en efficacité lors des prises de décisions importantes pour l'entreprise.

## **2.2. Explorer les futuribles : l'analyse morphologique**

Une fois les dimensions clés des scénarios déterminées, pour avancer dans la construction des scénarios, il est nécessaire pour chacune d'entre elles de repérer, les trois ou quatre scénarios pertinents, cohérents et vraisemblables, susceptibles de se produire à l'horizon choisi.

Pour cela, la méthode employée fut l'analyse morphologique<sup>9</sup>. Elle est utilisée pour stimuler l'imagination. Elle s'applique autant à l'identification de nouveaux produits (on aurait ainsi pensé pour la première fois aux fusées polaris) qu'à l'exploration des images du futur (les scénarios). Elle impose une réflexion structurée et permet un balayage systématique du champ des possibles.

---

<sup>9</sup> Cette méthode a été développée par F. Zwicky dans les années 40 en travaillant pour l'armée américaine.

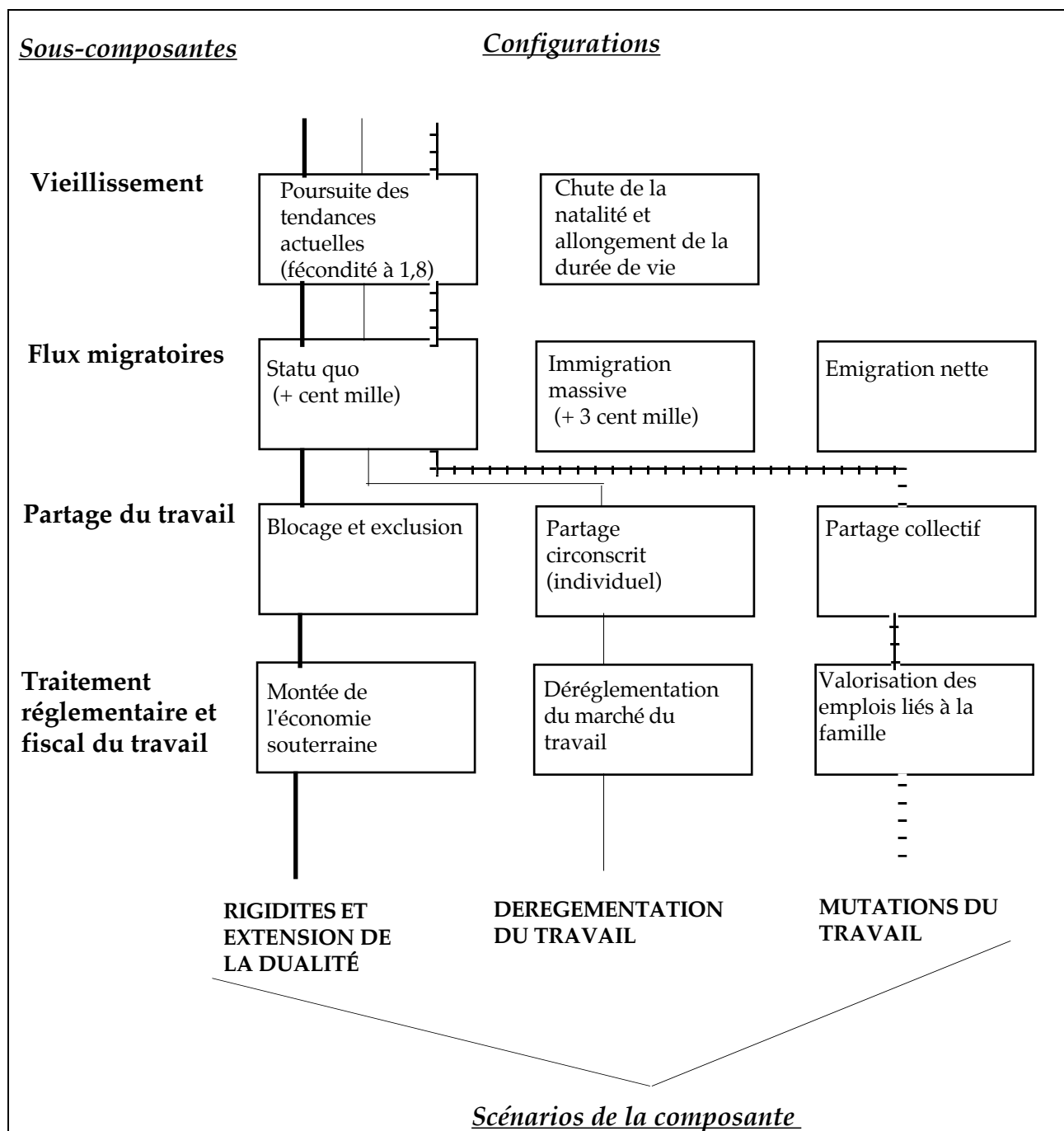


Elle a été mise en oeuvre pour chaque domaine clé au cours d'une unique réunion d'une demi journée au sein de sous commissions composées de trois directeurs France plus spécifiquement concernés par le sujet. Des travaux préparatoires avaient été réalisés au préalable : consultations d'experts, recherches documentaires, interviews préalables des participants. On retrouve là, la préoccupation constante de toute cette démarche, "consommer" le moins de temps possible, tout en impliquant les membres du comité de management.

Le principe de l'analyse morphologique est simple. Il consiste à décomposer le système étudié en sous-systèmes, composantes ou domaines et à identifier leurs configurations. Par exemple, la composante (ou domaine clé) démographie et société identifiée dans le cadre de la construction des scénarios d'AXA FRANCE, peut être décomposée en sous composantes. Elles ont été identifiées au cours des Ateliers de prospective. Il s'agit des principaux facteurs de changements démographiques et sociaux qui sont susceptibles d'avoir une influence importante sur l'avenir d'AXA FRANCE (on trouve : le vieillissement, les flux migratoires, le partage du travail, le traitement réglementaire et fiscal du travail). Chacune de ces sous composantes peut à l'horizon de l'étude prendre plusieurs états possibles, appelées configurations. Par exemple, en 2005, les flux migratoires pourraient être comparables à ceux qu'ils sont aujourd'hui (cent mille par an), ou augmenter fortement (trois cent milles par an) ou encore on peut envisager l'apparition d'une émigration nette. En retenant ces trois configurations, exclusives les unes des autres, on peut raisonnablement compter avoir exploré l'ensemble des futurs possibles (au moins dans leurs aspects quantitatifs).

Une réflexion comparable a été menée pour chaque sous composante. Les principaux résultats sont résumés dans le schéma ci après.

### COMPOSANTE : DÉMOGRAPHIE ET SOCIÉTÉ ANALYSE MORPHOLOGIQUE



Cette composante et ses quatre sous composantes, caractérisées chacune par deux ou trois configurations, se caractérisent par  $2 \times 3 \times 3 \times 3 = 54$  possibilités de combinaisons. C'est le champ des possibles, "l'espace morphologique" que l'analyse morphologique permet d'explorer de façon systématique.

Mais il faut éviter que la combinatoire ne paralyse la réflexion. On réduit ainsi l'espace morphologique, dans un second temps, à un sous-espace morphologique utile (dix fois, cent fois ou mille fois plus petit) en introduisant des contraintes d'exclusion et de préférence. Cette réduction est souhaitable car il est inutile d'identifier des solutions ou des scénarios qui, de toute façon, seraient rejetés dès la prise en compte des critères de pertinence, de cohérence et de vraisemblance.

Ainsi, dans l'illustration présente, le groupe a considéré à tort ou à raison comme non vraisemblable la chute de la fécondité en France à un niveau de 1,4 enfant par femme, la possibilité d'une immigration massive ou encore l'éventualité d'une émigration nette (cf. schéma ci-dessus). Toutes les combinaisons comportant ces configurations ont donc été éliminées soit dix-huit scénarios. Par ailleurs des chemins ont été jugés irréalistes : ainsi, le groupe n'a pas envisagé un partage du travail fondé sur l'exclusion d'une partie de la population du marché du travail et le développement des emplois liés à la famille.

A la suite de ces exclusions, ont été retenus trois scénarios pour cette composante démographie et société dans le cadre de la construction des scénarios d'AXA FRANCE à l'horizon 2005 (cf. les tracés du schéma ci-dessus) :

- Rigidité et extension de la dualité : scénario de crispation sans aucune innovation sociale ou remise en cause des contraintes pesant sur le marché du travail. Deux mondes coexistent : le monde officiel du travail, toujours très réglementé et très classique (rythmes, durée du travail) et d'autre part un monde souterrain dans lequel vit tant bien que mal une part croissante de la population (petits boulots au noir, etc.),
- Déréglementation du travail : scénario à l'américaine, avec un marché du travail beaucoup plus fluide. Les innovations restent localisées.
- Mutations du travail : Scénario de volontarisme collectif, aboutissant à la reconnaissance, à l'organisation et au développement de nouveaux types d'emploi, et à une remise en cause profonde de la vie sociale (temps de loisirs plus importants, rythmes de vie différenciés, ...)

Une analyse morphologique a été effectuée pour chacune des composantes des scénarios d'AXA FRANCE. La trame ci-après résume les scénarios d'environnement envisagés par les groupes restreints d'experts au cours des mois d'avril et mai 1994 pour les différentes composantes. Le recours à la case "autres" n'est pas seulement là pour donner l'exhaustivité de principe mais pour rappeler qu'il ne faut pas oublier ce que l'on a oublié. Au moment de la probabilisation des configurations, il faudra vérifier si la case "autres" est peu vraisemblable.

### LA TRAME DES SCÉNARIOS D'ENVIRONNEMENT D'AXA FRANCE

<i><b>Composantes</b></i>	<i><b>Configurations envisagées</b></i>			
<b>Démographie et société</b>	Rigidité et extension de la dualité	Déréglementation du travail	Mutations du travail	<i>Autres</i>
<b>Construction européenne</b>	Convergence renforcée	Convergence cahotique	<i>Autres</i>	
<b>Taux d'intérêt/inflation</b>	Taux d'intérêt réel supérieur à 4 %	Taux d'intérêt réel inférieur à 4 %	<i>Autres</i>	
<b>Croissance économique</b>	Taux de croissance supérieur à 2 %	Taux de croissance inférieur à 2 %	<i>Autres</i>	
<b>Interventionnisme étatique</b>	Interventionnisme étatique renforcé	Interventionnisme étatique stable	Recul de l'interventionnisme étatique	<i>Autres</i>

Au mois de juin 1994, les membres du comité de management France ont validé collectivement cette trame des scénarios d'AXA FRANCE (environnement général et contexte spécifique de l'assurance) à l'horizon 2005.

L'efficacité de cette méthode, l'analyse morphologique, simple dans son utilisation, ne doit pas faire oublier que le balayage des solutions possibles dans le champ d'imagination du présent peut donner l'illusion de l'exhaustivité par la combinatoire, alors que ce champ n'est pas définitivement borné mais évolutif dans le temps. En omettant une composante ou simplement une configuration essentielle pour le futur, l'on risque d'ignorer toute une face du champ des possibles.

### **3. LA DETERMINATION DES FUTURS PROBABLES**

L'objectif du Comité de Management d'AXA FRANCE était de baliser les incertitudes et les grandes tendances du futur dans le cadre de l'exercice de planification 1995-2000. Il s'agissait donc, au-delà de la l'identification de la trame des scénarios, de retenir un nombre restreint de scénarios caractérisés par leur forte probabilité d'occurrence.

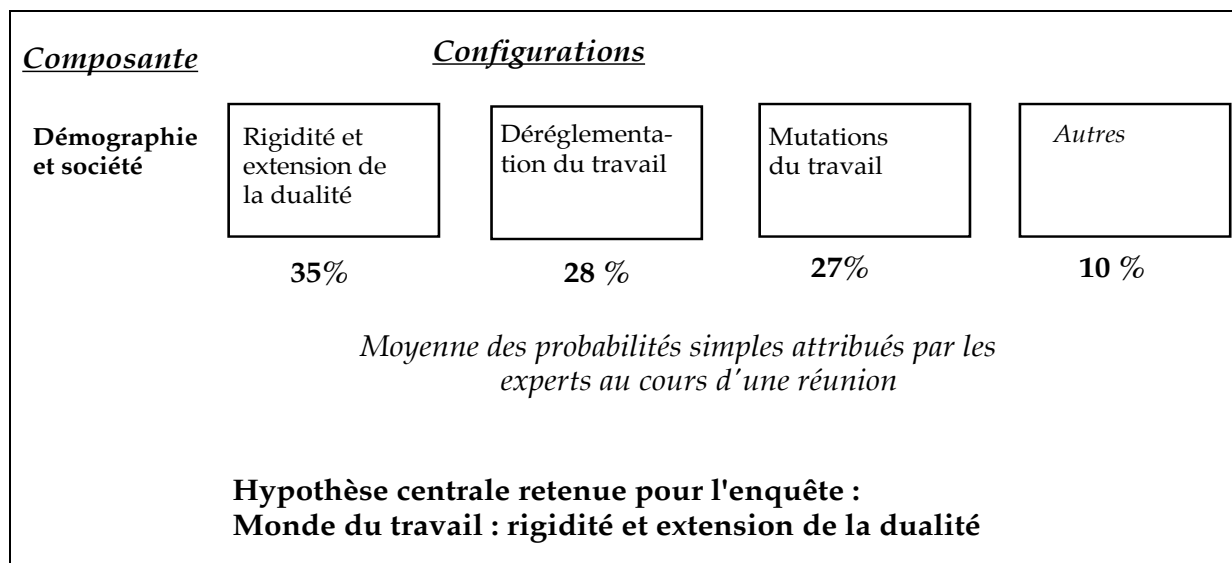
Cette étape est souvent à tort comme un "luxe inutile". La sélection des trois ou quatre scénarios finalement retenus, est intuitive, sans vérifier leur degré de vraisemblance. On prend ainsi le risque de situer le plan dans un contexte très faiblement probable. Il est donc fortement recommandé de sélectionner les scénarios, non pas au hasard des enchaînements de raisonnement par cohérence, mais en tenant compte de leur probabilité d'occurrence afin de réaliser les travaux de planification sur la base de ceux qui sont les plus probables. Il est donc nécessaire de probabiliser les scénarios. C'est par les méthodes d'experts, qui sont parmi les premiers outils formalisés de la prospective, à avoir été développés (avec l'apparition dans les années 50 de la méthode DELPHI que l'on détermine les probabilités d'occurrence des différents scénarios. Certaines de ces méthodes, les méthodes d'impact croisés aident, en outre, à la construction des scénarios. Celle qui est la plus utilisée en France est certainement SMIC PROB-Expert. C'est elle qui a été employée dans le cas présent.

#### **3.1. La construction du questionnaire de probabilisation des scénarios**

Ces méthodes d'impacts croisés consistent à poser des questions sous forme de probabilités simples et conditionnelles sur un nombre limité d'hypothèses réalisées ou non. Leur utilisation impose d'explorer les futurs possibles au travers d'un nombre réduit d'hypothèses centrales (cinq à six de type binaire) en raison des limites de la combinatoire.

Une des principales difficultés dans l'emploi de ces approches est donc la détermination d'hypothèses qui tout en restant peu nombreuses soient représentatives des dimensions clés et de leurs configurations. C'est donc à partir de la trame des scénarios que sont identifiées les hypothèses sélectionnées. On retient une hypothèse par composante. Il s'agit de la configuration la plus probable. Celle-ci est identifiée grâce à en une première probabilisation rapide réalisée en interrogeant individuellement les experts. Une moyenne de ces probabilités simples attribuées à chaque configuration est calculée. Par exemple, pour la composante "démographie et société", la plus forte probabilité moyenne attribuée par les membres du groupe concernait la configuration "rigidité et extension de la dualité" (35 %). Elle a donc été retenue comme hypothèse centrale.

## PROBABILITÉS ATTRIBUÉES AUX CONFIGURATIONS DE LA COMPOSANTE DÉMOGRAPHIE ET SOCIÉTÉ



Toutes les hypothèses centrales de l'environnement économique et social et du contexte de l'assurance en France ont été déterminées à partir des configurations les plus probables de chaque composante. Ces hypothèses sont :

H1- Monde du travail : rigidité et extension de la dualité : Poursuite des tendances actuelles en matière de vieillissement (fécondité : 1,8) ; de flux migratoires (de l'ordre d'un million supplémentaire dans les dix ans à venir) ; de partage du travail inégalitaire, ce qui entraîne toujours plus de blocages et d'exclusion et favorise la montée de l'économie souterraine.

H2- Convergence renforcée de l'Europe : L'Europe de Maastricht est effective et la monnaie unique européenne est une réalité. Les États respectent les critères économiques et financiers (inflation, taux d'intérêt, rigueur budgétaire, etc.).

H3- Taux de croissance soutenu (supérieur à 2,2%)

H4- Taux d'intérêts réels élevés (supérieurs à 4 %)

H5- Interventionnisme renforcé de l'État français : Prédominance d'un fort. L'État français -notamment par le biais des organismes gérés par les partenaires sociaux- accroît son emprise sur l'économie : maîtrise accrue des budgets sociaux, renforcement de la réglementation du travail, etc.

H6- Retraite : répartition soutenue par budgétisation : C'est la fin de l'indexation des retraites. De plus, le niveau des cotisations assises sur les salaires est constant. Il y a budgétisation partielle. La mise en place d'un système de capitalisation avec incitation fiscale n'est pas au rendez-vous.

H7- Maintien des avantages fiscaux de l'assurance vie

H8- Poursuite de la dérive du système de santé : Le progrès technique se diffuse à un rythme rapide. Parallèlement, la croissance de la demande médicale constitue une tendance lourde. Les dépenses des professionnels du système de santé progressent au rythme actuel. L'État, ne pouvant faire face à ces nouvelles augmentations, se désengage.

H9- Demande des clients inchangée : Les attentes en matière de prix (recherche du meilleur rapport qualité prix), de services (demande de

simplicité) et les besoins des clients ne se modifient pas de manière fondamentale.

H10- Grignotage de la distribution d'assurance traditionnelle continue.

Il n'était pas possible compte tenu de la contrainte relative au nombre d'hypothèses (maximum cinq à six) de probabiliser, à l'aide de la méthode SMIC Prob Expert, les scénarios complets d'AXA FRANCE au travers d'un seul questionnaire. Deux questionnaires ont été réalisés, l'un sur l'environnement économique et social, l'autre sur le contexte de l'assurance (H6: retraites - répartition soutenue par budgétisation ; H7 : maintien des avantages fiscaux de l'assurance vie ; H8 : poursuite de la dérive du système de santé ; H9 : demande des clients inchangée ; H10 : grignotage de la distribution d'assurance traditionnelle). Les deux questionnaires possédaient une hypothèse commune (H5) qui a été utilisée par la suite pour relier les évolutions identifiées et construire ainsi les scénarios complets d'AXA FRANCE à l'horizon 2005 (cette partie des travaux n'est pas présentée ici).

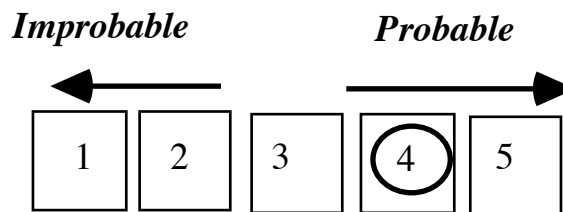
Ces deux questionnaires ont été soumis durant l'été 1994 aux membres du Comité de management. Ils ont été interrogés, par écrit, sur les probabilités simples de réalisation de chacune des hypothèses ( $P(i)$  : probabilité que l'hypothèse  $i$  se réalise) ainsi que sur les probabilités conditionnelles de réalisation des hypothèses prises deux à deux ( $P(i/j)$  : probabilité que l'hypothèse  $i$  se réalise quand l'hypothèse  $j$  est réalisée ;  $P(i/\text{non } j)$  : probabilité que l'hypothèse  $i$  se réalise sachant que l'hypothèse  $j$  n'est pas réalisée).

Ces questions ont été formulées de la façon suivante :

### QUESTIONNAIRE : EXEMPLE

#### • Probabilité simple

Question : **Quelle est la probabilité pour que soit réalisée l'hypothèse H3 : taux de croissance soutenue d'ici à 2005?**



Signification : Toutes choses égales par ailleurs, j'estime qu'il est probable que dans dix ans le taux de croissance soit soutenu

Ces hypothèses sont évaluées selon l'échelle de probabilité suivante :

1. Événement très improbable
2. Événement improbable
3. Événement moyennement probable
4. Événement probable
5. Événement très probable

#### • Probabilités conditionnelles

Question : **Sachant que l'hypothèse H3 "Taux de croissance soutenu" d'ici à 2005 est réalisée , quelle est à votre avis la probabilité pour que soit réalisée, à l'horizon 2005, chacune des quatre hypothèses suivantes?**

	<i>Improbable</i>					<i>Probable</i>		
	←					→		
H1- Monde du travail : rigidité et extension de la dualité	1	2	3	4	5		Ind	
H2- Convergence renforcée de l'Europe	1	2	3	4	5		Ind	
H4- Taux d'intérêt réels élevés	1	2	3	4	5		Ind	
H5- Interventionnisme renforcé de l'Etat	1	2	3	4	5		Ind	



### 3.2. Le traitement des résultats du questionnaire : la méthode SMIC et le logiciel Prob Expert

On a appliquée le logiciel PROB-Expert<sup>10</sup> aux deux questionnaires précités afin de probabiliser les différents scénarios de l'environnement d'AXA FRANCE à l'horizon 2005. Le principe en est le suivant :

*"La méthode corrige les opinions brutes exprimées par les experts de manière à obtenir des résultats cohérents, c'est-à-dire satisfaisant aux contraintes classiques sur les probabilités<sup>11</sup>. Elle calcule des probabilités des scénarios. Le système étant indéterminé (plus d'inconnues que d'équations indépendantes), il existe une infinité de vecteurs solutions pour les scénarios. L'utilisation d'un simplexe permet de sélectionner les solutions extremum pour chaque scénario. On retient généralement la solution max des max, c'est à dire celle qui attribue la valeur la plus élevée au scénario le plus probable." <sup>12</sup>*

Les données ont été établies en réalisant une moyenne des résultats des réponses des membres du Comité de management d'AXA FRANCE (été 1994).

#### *La probabilisation des hypothèses par SMIC Prob Expert*

Le premier résultat du traitement des questionnaires est d'indiquer la probabilité nette moyenne et l'écart type (compte tenu des corrections indiquées ci-dessus) attribuée à chaque hypothèse par les experts (cf. schéma ci-après).

---

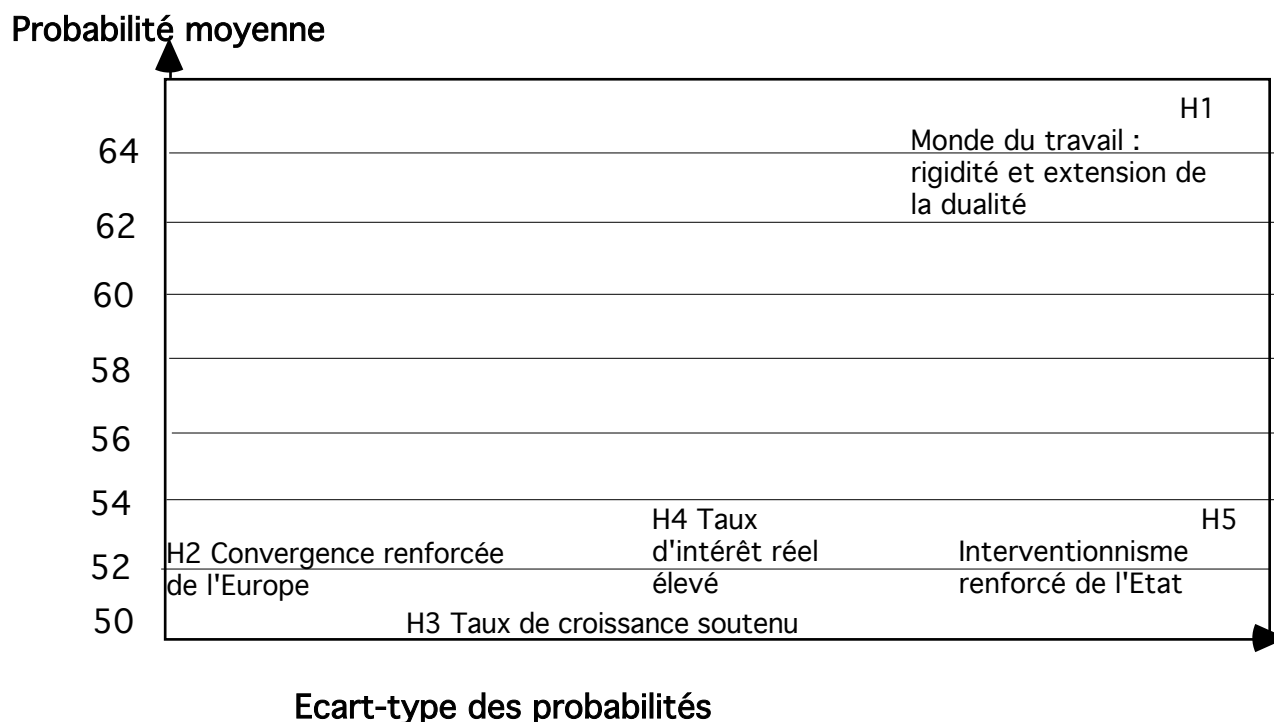
<sup>10</sup> Les logiciels SMIC Prob-Expert, MICMAC-prospective, Morphol, et Multipol sont disponibles sur micro Mac et PC. Heurisco, 37 av. du Bac 94 210 La Varenne St Hilaire. Tel : 48 83 77 88

<sup>11</sup> En effet, quelle que soit la "qualité" des experts interrogés, leurs réponses inévitablement ne vérifient pas les règles des probabilités: - règle de la somme  $V(i,j) = P(i/j).P(j)+P(i:\text{non}j).(1-P(j))$

- règle du produit  $P(i.j) = P(i/j).p(j) = P(j/i).P(i)$

<sup>12</sup> Michel Godet. voir infra : *De l'anticipation à l'action*

## LE POSITIONNEMENT DES HYPOTHESES DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EN FONCTION DE LEUR MOYENNE ET DE LEUR ÉCART-TYPE



### Lecture du graphique :

*H1 - rigidité et extension de la dualité, est l'hypothèse la plus probable en moyenne mais les experts sont divisés sur ce sujet (écart type élevé).*

*H2 - convergence renforcée de l'Europe, est une hypothèse moyennement probable (une chance sur deux de se réaliser, et les experts convergent tous sur ce résultat (écart type faible)).*

### *La probabilisation et la sélection des scénarios*

Mais la méthode permet surtout de révéler la probabilité attribuée par chaque expert à chacun des trente deux scénarios (issus de la combinaison des cinq hypothèses de l'environnement économique et social d'AXA FRANCE à l'horizon 2005). On repère ainsi les scénarios les plus probables, ce qui révèle les visions du futur de chacun des experts. On calcule aussi pour chaque scénario la probabilité moyenne attribuée par l'ensemble des experts. C'est à partir de ces derniers résultats que l'on procède à la sélection des scénarios les plus probables.

Pour cela, on cherche les combinaisons de deux, puis trois hypothèses qui permettent de regrouper un nombre minimum de scénarios, représentant la plus grande part du champ des possibles (la probabilité la plus importante). Dans le cas d'AXA FRANCE, après observation des résultats, on constate que quatre combinaisons de trois hypothèses permettent de regrouper seize scénarios en quatre groupes représentant plus

de 70 % des possibles : H1 - Monde du travail : rigidité et extension de la dualité, H4- taux d'intérêt réels, H5 - interventionnisme renforcé de l'État (voir les combinaisons indiquées ci-après). On a donc, selon les experts interrogés, plus de deux chances sur trois de se trouver dans une de ces combinaisons d'hypothèses en 2005.

A été retenu comme représentatif de chacun de ces groupes de scénarios, le scénario le plus probable du groupe. On a pu ainsi réduire le nombre de scénarios sélectionnés de seize à quatre.

### LES GROUPES SÉLECTIONNÉS DE SCÉNARIOS DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ET LES SCÉNARIOS RETENUS

#### E1/ LA CRISE ADMINISTRÉE

H1=1 Monde du travail : rigidité et extension de la dualité

H4=1 Taux d'intérêt réels élevés (sup. à 4 %)

H5=1 Interventionnisme renforcé de l'Etat

S	H1	H2	H3	H4	H5	P
1	1	0	0	1	1	9,6%
2	1	1	1	1	1	6,7%
3	1	1	0	1	1	6,4%
4	1	0	1	1	1	3,0%

26%

#### E2/ LA FUITE EN AVANT INFLATIONNISTE

H1=1 Monde du travail : rigidité et extension de la dualité

H4=0 Taux d'intérêt réels faibles (inf. à 4 %)

H5=1 Interventionnisme renforcé de l'Etat

S	H1	H2	H3	H4	H5	P
1	1	0	0	0	1	4,9%
2	1	1	0	0	1	3,2%
3	1	1	1	0	1	3,0%
4	1	0	1	0	1	2,6%

14%

#### E3/ L'EUROPE SOUS TENSION SOCIALE

H1=1 Monde du travail : rigidité et extension de la dualité

H4=1 Taux d'intérêt réels élevés (sup. à 4 %)

H5=0 Pas de renforcement de l'interventionnisme de l'Etat

S	H1	H2	H3	H4	H5	P
1	1	1	1	1	0	7,3%
2	1	1	0	1	0	2,7%
3	1	0	0	1	0	2,4%
4	1	0	1	1	0	2,1%

15%

#### E4/ LE LIBERALISME ORDONNE

H1=0 Monde du travail: pas de rigidité

H4=0 Taux d'intérêt réels faibles (inf. à 4 %)

H5=0 Pas de renforcement de l'interventionnisme de l'Etat

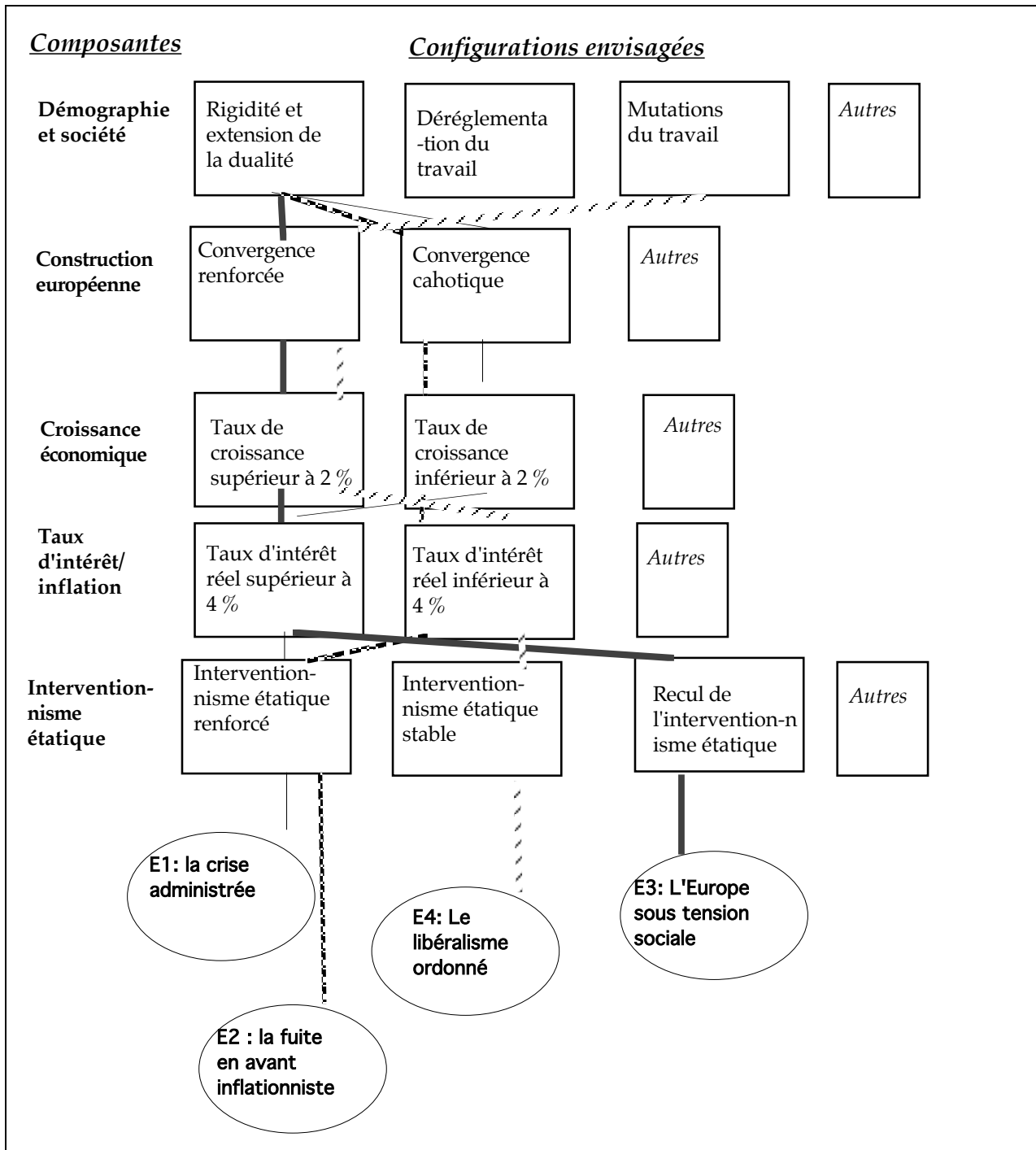
S	H1	H2	H3	H4	H5	P
1	0	1	1	0	0	7,0%
2	0	0	0	0	0	6,0%
3	0	0	1	0	0	2,5%
4	0	1	0	0	0	1,2%

17%

XXX Scénario le plus probable du groupe - scénario retenu

Les quatre scénarios de l'environnement économique et social d'AXA FRANCE à l'horizon 2005 retenus à l'issue de cette démarche sont présentés ci-dessous. Le premier "la crise administrée" représente 25 % des possibles (ce cas est assez rare). La probabilité attachée aux trois autres scénarios représentatifs des autres groupes est à peu près équivalente, aux alentours de 15 %.

## LES SCÉNARIOS D'ENVIRONNEMENT D'AXA FRANCE



Ces scénarios sont rapidement décrits ci-après :

**E1 La crise administrée :** Les différents pays européens ne parvenant pas à un consensus sur les thèmes essentiels, le rêve de l'union s'éloigne. L'État français face à une conjoncture économique ralentie, aggravée par des rigidités sociales, continue de jouer son rôle de pompier. Ce contexte caractérisé par des taux d'intérêt réels élevés est assez favorable à l'assurance.

**E2 La fuite en avant inflationniste :** Le gouvernement français tente de renouer avec une croissance forte en relançant la consommation. Les conflits

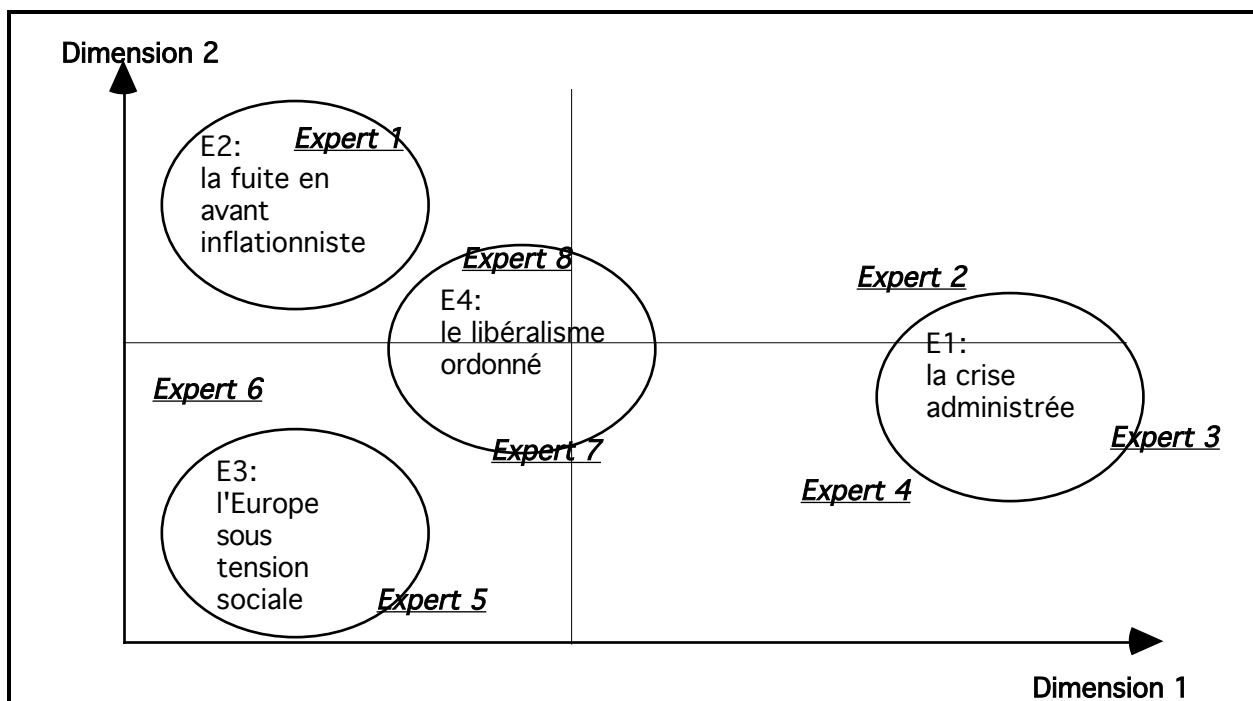
sociaux sont momentanément évités par des augmentations salariales qui ont des conséquences désastreuses sur l'inflation. Les taux d'intérêt réels baissent. Les perspectives de convergence européenne s'éloignent. L'État intervient au coup par coup sur les sphères économique et sociale.

E3 L'Europe sous tension sociale : La priorité est donnée à la convergence européenne dans le domaine économique. La France maintient les taux d'intérêt réels à un niveau élevé et le pouvoir de Bruxelles s'amplifie. L'Europe économique triomphe et la croissance dépasse 2 %. A l'inverse, les crises sociales, dans le domaine de l'emploi notamment, s'accroissent, l'Europe ne s'engageant dans aucune réforme.

E4 Le libéralisme ordonné : Le contexte économique et social s'améliore : les réformes visant à favoriser l'emploi et à lutter contre les autres crises sociales commencent à porter leurs fruits sans qu'il y ait interventionnisme de l'État. Une pause sociale se dessine. Parallèlement, le faible niveau des taux d'intérêt réels favorise la reprise des investissements productifs. Cet assainissement est confirmé par une croissance supérieure à 2 %, la bonne santé de l'appareil productif atténuant les rigidités sociales antérieures.

Enfin, il est possible par une analyse en correspondance principale d'identifier pour chaque expert, sa plus ou moins grande proximité des différents scénarios : plus, il considérera un scénario donné comme probable, plus il sera proche de celui-ci et inversement. Ainsi, on peut visualiser les différentes visions du futur des experts interrogés.

#### ANALYSE DES CORRESPONDANCES : POSITIONNEMENT DES EXPERTS SELON LEUR PROBABILITÉ DES SCÉNARIOS



Les scénarios complets d'AXA FRANCE à l'horizon 2005 ont été construits par croisement de ces quatre scénarios de l'environnement économique et social et des cinq scénarios du contexte de l'assurance (issus du questionnaire correspondant et non présentés ici). On rappelle que la réunion de ces deux groupes de scénarios a été notamment permise par l'hypothèse commune H5 - interventionnisme renforcé de l'État.

Parmi les vingt scénarios possibles, neuf ont été sélectionnés ; les autres ont été éliminés en raison d'une incompatibilité au niveau de l'hypothèse commune ( $H_5=0$  dans un cas et  $H_5=1$  dans l'autre).

La phase prospective proprement dite s'achève ici avec la sélection de ces neuf scénarios représentatifs d'une part significative des futurs possibles d'AXA FRANCE à l'horizon 2005 (deux tiers des possibles). Une fois circonscrit le champ des possibles au probables, il s'agit ensuite de déterminer le souhaitable. C'est le début de la phase de planification.

#### **4. LE SOUHAITABLE FACE AUX PROBABLES : DES SCÉNARIOS AU PROCESSUS DU PLANIFICATION**

Passer des scénarios au processus de planification n'est pas chose aisée. Car si pour éclairer l'éventail des futurs possibles, il est difficile de retenir un scénario unique, pour les planificateurs, il est déroutant de travailler à partir de plusieurs scénarios d'environnement : il ne peut être question de faire autant de plans que de scénarios possibles. Comment alors conserver la richesse des travaux de prospective tout en restant opérationnel? La solution consiste à retenir pour bâtir le plan, le scénario le plus probable des probables - appelé "scénario central " choisi ici - (il s'agit, en ce qui concerne l'environnement économique et social, du scénario de la crise administrée, caractérisé par une probabilité de 25 %), tout en intégrant dans la conception du plan les risques de ruptures correspondants aux alternatives envisagées dans les autres scénarios considérés comme hautement probables et donc retenus.

On objectera que ce choix d'un scénario central (le plus probable des probables) est très réducteur par rapport à l'ambition initiale. Mais, l'on comprend que les responsables opérationnels du plan stratégique n'ont pas fait un détour inutile en explorant le champ des possibles et en délimitant mieux celui des probables. Ils se sont, en effet, "imprégnés" des risques de ruptures de tendances qui pourraient affecter leurs choix et remettre en cause leurs actions. Le plan stratégique ne sera que plus robuste face aux incertitudes de l'avenir.

#### **4.1. Du scénario central au plan**

Le scénario central est utilisé dans la construction du plan de deux façons différentes. C'est en premier lieu, à partir de ce scénario, que l'on formule les hypothèses de l'environnement qui serviront de toile de fond au plan. Certaines hypothèses sont intégrées directement aux travaux de planification (c'est le cas par exemple pour les taux d'intérêt réels), alors que pour d'autres éléments il est nécessaire de réaliser des travaux complémentaires qui s'apparentent à une démarche de prévision classique. On quantifie notamment les conséquences de la combinaison des hypothèses (faites sur la croissance, les taux d'intérêt, ...) sur les différents marchés de l'entreprise. On constitue ainsi à partir du scénario central un cadre de référence commun qui peut être utilisé par toutes les filiales.

C'est en second lieu, à partir de la prise en compte de ce scénario central que chaque entité procède à ses choix stratégiques en se demandant :

- que faire pour atteindre nos objectifs compte tenu de nos forces et faiblesses et des conditions définies par le scénario central? (comment faire pour?)

- quelles sont les actions à mener pour se préparer aux ruptures possibles? (comment faire si?). Il s'agit dans ce second cas de s'adapter à un environnement futur attendu (attitude pré active) alors que dans le premier l'objectif est d'agir sur l'environnement futur (attitude pro active).

#### **4.2. L'intégration des ruptures**

Mais il ne peut être question de décider d'une stratégie pour les cinq années à venir à partir du seul scénario central. En effet, même s'il s'agit de la situation future la plus probable (25 % dans le cas présent), elle est toujours peu vraisemblable (en ce qui concerne AXA FRANCE, il y a trois chances sur quatre que l'on se trouve dans une situation autre).

Il est donc essentiel de tenir compte, lors des choix stratégiques, des possibles ruptures qui pourraient se produire par rapport à la situation décrite par le scénario central. Il faut donc se demander pour chaque rupture repérée au travers de l'analyse des autres scénarios hautement probables<sup>13</sup>), en quoi elle modifierait les dispositions prises dans le cadre des hypothèses du scénario central. Par exemple, si le scénario central prévoit le développement d'un marché donné induisant une décision d'investissement informatique lourd, le fait d'envisager l'éventualité de la disparition de ce marché pour

---

<sup>13</sup> Pour chaque hypothèse, a été repérée, grâce à l'information fournie par l'ensemble des scénarios, l'incertitude majeure qui pesait sur le domaine face à l'évolution tendancielle

des raisons réglementaires, fera que l'on privilégiera une solution plus rustique qui sera plus aisée à remettre en cause (même si elle est plus consommatrice en terme de charges d'exploitation). Les décisions sont donc bien prises dans le cadre du scénario central, mais elles le sont en intégrant la notion de ruptures, soit de nature à accélérer l'atteinte des objectifs (opportunités), soit de nature à les remettre en cause (risques).

La quasi obligation d'évaluer les conséquences des ruptures éclaire de façon nouvelle le choix des investissements. Elle peut conduire parfois à y renoncer pour éviter d'exposer des coûts "irré récupérables". On privilégie ainsi des solutions dites "robustes", c'est-à-dire adaptées aux contextes dessinés par les scénarios les plus probables ou "flexibles", pouvant être facilement remises en cause lors d'un changement de contexte. L'entreprise intègre donc mieux l'incertitude dans son processus de décision.

Cette prise en compte du scénario central et des ruptures probables a été réalisée au niveau de chaque filiale. Des travaux en groupe ont été préconisés, afin une fois encore, d'amener les personnes concernées à partager leur vision du futur.

Enfin, l'ultime étape du processus de planification par scénario - qui se déroulera fin 1995 - consistera à valider les plans des filiales et à allouer des ressources nécessaires aux projets proposés. Un des apports de la réflexion prospective préalable est de fournir les critères d'orientation et d'arbitrage dans cette phase décisive.

Mais l'essentiel est peut être la maturité prospective qui s'est imprimée dans l'esprit de chacun des responsables stratégiques et opérationnels. Cette musculation intellectuelle fera que le moment venu, dans le feu de l'action, ils auront de meilleurs réflexes stratégiques que s'ils s'étaient satisfaits d'un processus classique de planification sans réflexion prospective en amont.