

## La globalisation et les scénarios. Une navigation paradoxale

Chapitre publié dans Milliot E., Tournois N., *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Vuibert, pp. 305-323, 2009.

Anne Marchais-Roubelat, anne.roubelat@cnam.fr

Fabrice Roubelat, froubelat@iae.univ-poitiers.fr

### Synthèse du chapitre

Lorsque l'action semble s'accélérer au point que la stratégie efficace hier s'avère contre-performante aujourd'hui, et lorsqu'elle se complexifie au point que d'acteur économique localisé l'entreprise devient un nœud de contrats entre des parties prenantes géographiquement dispersées, le manager parle de globalisation. Cherchant dans sa panoplie d'outils et de concepts une méthodologie lui permettant de gérer la dynamique des parties prenantes en interactions, il peut alors se souvenir de la prospective, cette démarche dont l'histoire remonte déjà au milieu du siècle dernier. Postulant dès son origine des contextes décisionnels de plus en plus instables et interdépendants, la prospective s'est développée après guerre par la mise en interaction des réflexions de décideurs, de managers, d'universitaires réunis en vue d'éclairer par leurs visions à long terme les processus décisionnels, *en dessinant à grands traits plusieurs mondes possibles dont un seul sera promu à l'existence* (Berger, 1957). Il s'agissait alors de mettre en évidence les décalages entre ces mondes et celui dans lequel se prennent les décisions en vue notamment d'éviter, du fait du processus de globalisation qui s'amorçait, que les effets de décisions prises par quelques-uns ne rejaillissent sur tous.

Conceptualisés pour la prospective géopolitique (Kahn et Wiener, 1968) et diffusés à partir des réflexions sur la globalisation et la dérégulation de l'environnement des entreprises énergétiques (Wack, 1985 ; Lesourne et Stoffaës, 2001), les scénarios prospectifs constituent pour les managers des représentations de ces mondes possibles. Fondés sur des visions de l'avenir structurellement différentes (van der Heijden, 1996), ils proposent à l'échelle des organisations autant de rationalités concurrentes – les scénarios alternatifs - qu'il convient d'imaginer puis d'intégrer dans le processus décisionnel. Paradoxalement cependant, en raison même de l'instabilité et de l'accélération des processus de changement et de décision, la modélisation des dynamiques temporelles tend à disparaître des réflexions prospectives (Gonod, 1996 ; Roubelat, 2001). Les scénarios privilégient alors une réflexion portant sur les mondes alternatifs, c'est-à-dire sur la nature des décalages, sur une réflexion portant sur les processus décisionnels, et par conséquent sur les rythmes de ces décalages.

Au moment où la globalisation donne toute sa signification à l'intuition initiale de Berger, l'évolution des méthodes de prospective conduit à prêcher le *voir loin* de Berger en oubliant le temps et l'action dans la construction des scénarios. Ainsi, dans le contexte d'une globalisation rendant instable toute vision de l'avenir, on peut s'interroger sur l'intérêt d'intégrer une dynamique temporelle dans le *penser l'impensable* (Kahn, 1962) et même postuler le caractère illusoire de la prospective (Mc Dermott, 1996). On peut aussi s'arrêter sur quelques uns des dilemmes de la méthodologie (Gaspar et Novaky, 2002), dont celui qui consiste à se demander pourquoi rechercher différents scénarios alternatifs dès lors que d'une part un seul

d'entre eux sera *promu à l'existence* et que, d'autre part, compte tenu de la complexité et de l'instabilité croissantes du monde, les scénarios imaginés ne correspondront jamais réellement à ce futur promu. On en arrive alors à un paradoxe : c'est justement lorsque le manager en a le plus intensément besoin pour se diriger dans la globalisation que la réflexion sur les processus est oubliée, que la modélisation des dynamiques temporelles disparaît, de même que l'analyse de systèmes et les inconfortables paradoxes qu'elle nous révèle (Barel, 1973). Ainsi, le prospectiviste pourrait paradoxalement en venir à envisager la fin du *temps* en prospective, voire la fin de la prospective au profit d'approches myopes et interactives.

Dans ce contexte, si l'instabilité accrue rend de plus en plus incertains les contours de scénarios définis par des listes d'événements improbables, elle rend aussi de plus en plus intéressante leur reconception comme phases d'un processus d'action (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2008). Dans ce type de scénarios, la règle structurant l'action est l'élément fondamental dans la mesure où elle explique l'évolution des dimensions du contexte de l'environnement, ainsi que les stratégies des acteurs qui sont analysées non pas de manière détachée de l'action, mais à l'intérieur du scénario puisqu'elles participent à sa logique d'évolution. Lorsque cette règle change, on change de scénario, les différents scénarios pouvant constituer non seulement un avant et/ou un après mais aussi constituer de multiples phases en interaction dès lors que certaines règles se jouent en même temps. Ainsi, ces scénarios processus n'apparaissent pas nécessairement alternatifs car ils peuvent aussi interagir les uns avec les autres. Appliquée à la gestion prospective des risques, cette conception des scénarios en interaction constitue un cadre d'analyse pour la crise actuelle et ses développements futurs, proposant une navigation dans le temps et dans l'espace par l'intermédiaire des oscillations, articulations et décalages entre les différents scénarios.