ANTICIP'ACTION!

Quelles stratégies dans les organisations pour anticiper et agir pour demain ?

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

armasuisse

COMMANDITAIRE: QUENTIN LADETTO

RÉALISÉ PAR LE COLLECTIF LE COUP D'APRÈS,

FACE À L'INCERTITUDE RADICALE, NOUS AIDONS À DÉMÊLER LA COMPLEXITÉ DU PRÉSENT ET À FAÇONNER VOTRE AVENIR GRÂCE À NOS ÉTUDES, ATELIERS ET CONFÉRENCES. NOTRE COLLECTIF, COMPOSÉ DE PROFILS PLURIDISCIPLINAIRES, EMPRUNTE DES APPROCHES HYBRIDES ET AUDACIEUSES POUR VOUS AIDER À IDENTIFIER VOS STRATÉGIES ET LEVIERS D'ACTIONS.

WWW.LECOUPDAPRES.FR

DIRECTION DU PROJET: MATTHIEU GIOANI

RECHERCHES, ANALYSES ET RÉDACTION: ROMAIN FENOUIL ET MATTHIEU GIOANI

RELECTURE ET SUGGESTIONS: DAVID POUILLOUX

IDENTITÉ VISUELLE ET DESIGN GRAPHIQUE: CÉCILE CAZANOVA, LOU-ANNE THOMAS DE JACC & CO

ONLINE | ISBN - 978-3-907717-00-4

ARMASUISSE

SCIENCE ET TECHNOLOGIES

FEUERWERKERSTRASSE 39

CH-3602 THUN

CONTACT: QUENTIN.LADETTO@AR.ADMIN.CH

deftech.ch | https://ar.admin.ch/

ÉDITO

Dr Quentin Ladetto
Responsable prospective technologique
armasuisse Sciences et Technologies

Depuis sa création en 2013, le programme Deftech (DEfence Future TECHnologies) d'armasuisse Science et technologies au sein du Département Fédéral Suisse de la Défense, de la Protection Civile et des Sports (DDPS) a pour mission d'anticiper les implications des technologies émergentes afin de préparer les acteurs de la défense aux défis et opportunités à venir.

Après dix ans d'activité, il nous a semblé essentiel de **faire un bilan et d'élargir la réflexion.** À cette occasion, l'étude « Anticipaction » a été lancée dans le but exploratoire d'apprendre comment d'autres organisations dans divers secteurs mettent en œuvre des activités d'anticipation.

Cette étude poursuit trois objectifs clés :

Explorer les pratiques et les structures des dispositifs d'anticipation à travers diverses organisations et comprendre comment ces entités collaborent avec leurs parties prenantes pour amplifier l'impact de leurs initiatives.

Synthétiser des enseignements concrets, applicables directement au sein du dispositif Deftech en observant comment elles mobilisent efficacement des acteurs clés, qu'ils soient internes ou externes.

Élargir l'écosystème de réflexion et stimuler les échanges autour des approches d'anticipation en rendant ce rapport accessible à tous.

À travers cette étude, nous avons cherché **à croiser des points de vue et des contextes hétérogènes** en interrogeant à la fois des entreprises publiques et privées, des acteurs publics, des ONG et un panel d'experts (consultants et personnalités académiques) qui se mettent au service des acteurs pré-cités.

Nous avons souhaité focaliser notre étude **sur la dimension organisationnelle et sur les personnes, plutôt que sur les méthodes et les pratiques,** car ce point nous semble encore mal étudié et pourtant déterminant pour permettre aux activités d'anticipation de se développer plus largement.

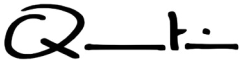
En effet l'activité d'anticipation au sein des organisations fait face à ce que nous appelons son destin tragique, qui est de se retrouver continuellement en décalage par rapport à des dynamiques contemporaines.

- **Décalage de point de vue :** chercher à voir loin dans un monde court-termiste
- **Décalage de temporalité :** chercher à prendre le temps dans un monde d'hyper-vitesse
- **Décalage de profondeur :** chercher la nuance et la complexité dans un monde qui appelle la simplification et l'action évidente

Pour répondre aux défis du monde à venir, entre tensions géopolitiques et nouveau régime climatique, nous avons la conviction que l'activité d'anticipation sera indispensable. Se poser la question, tous les dix ans, d'un état des lieux organisationnel apparaît comme un **exercice d'hygiène intellectuelle bienvenu,** pour que cette activité trouve toute sa place au sein des organisations. Et que les décisions prises aujourd'hui le soient à l'aune des enjeux de demain.

Prospectivement vôtre.

Quentin.



SOMMAIRE

Edito 3

Résumé exécutif 6

Cadre de l'étude 8

Pourquoi certaines organisations se projettent-elles plus que d'autres ? 12

FOCUS : le top 3 des difficultés rencontrées 17

FOCUS : les horizons temporels 18

Quelles ambitions pour les organisations qui se projettent dans le(s) futur(s) ? 21

Quels effets peut-on attendre d'une démarche d'anticipation ? 27

Du signal à l'action : les phases d'une activité prospective efficace 31

FOCUS : quelles productions peut-on attendre d'un dispositif d'anticipation ? 35

Les quatre prismes de l'anticipation : pourquoi vous devriez varier vos approches ? 37

Quelles sont les compétences nécessaires pour une anticipation efficace ? 43

FOCUS : le management des talents prospectifs 47

FOCUS : la place du design et du design fiction dans l'anticipation 48

Comment bien choisir le format de sa cellule d'anticipation ? 51

FOCUS : le fonctionnement en réseau, le cas de la SNCF 56

FOCUS : faut-il externaliser ses travaux de prospective ? 57

Comment les organisations mesurent les résultats d'une démarche d'anticipation ? 59

FOCUS : l'amélioration continue d'une activité d'anticipation 64

Bibliographie 65

Postface de Thomas Gauthier 66

Nous avons changé de paradigme, car les risques n'existent plus. Nous sommes passés à l'incertitude.

Ludovic Chaker - Directeur général adjoint à l'anticipation stratégique au sein de la Direction Générale de l'Armement

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Vous êtes pressé ou vous ne souhaitez pas lire l'étude dans son ensemble ? Nous avons pensé à vous !

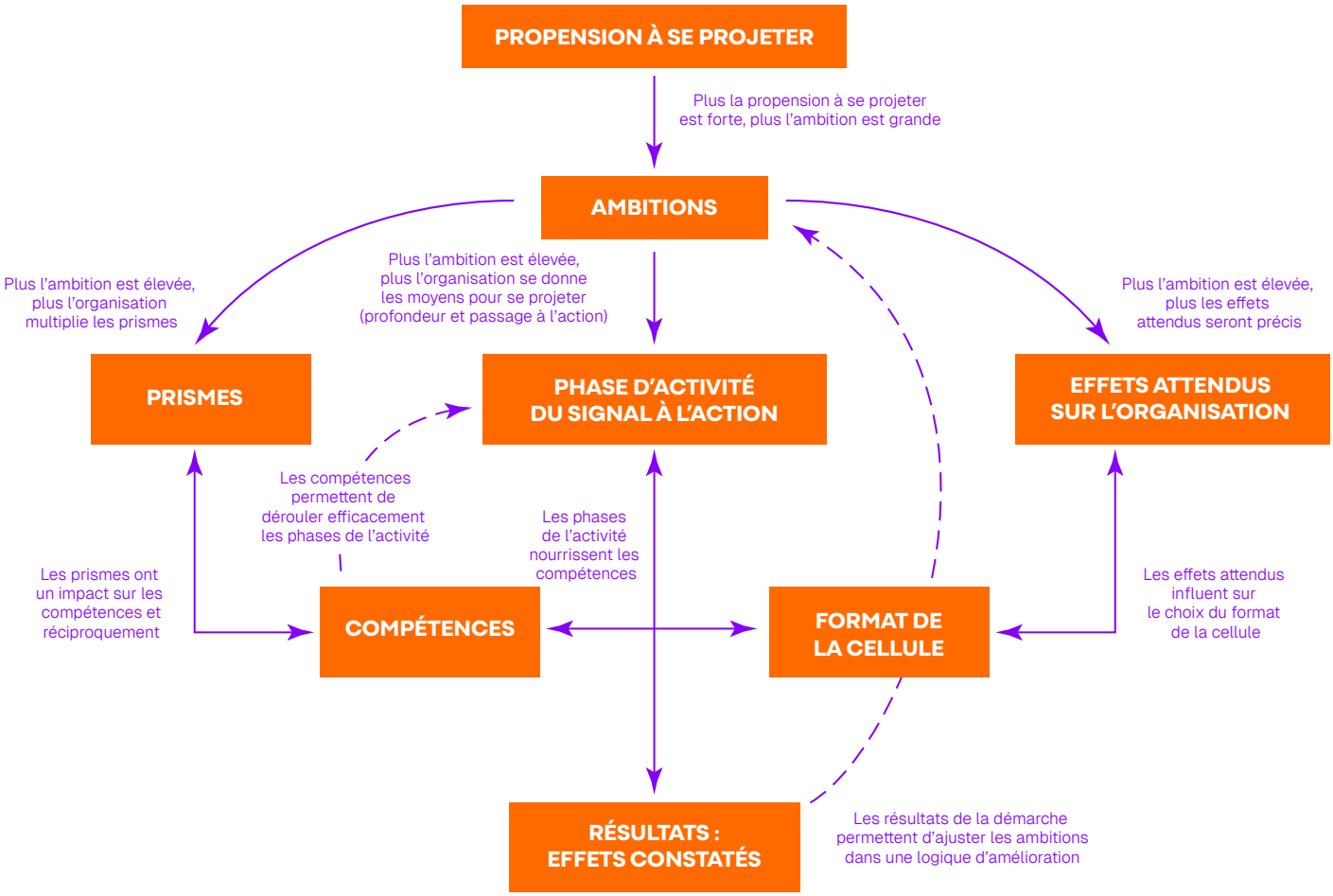
À QUOI SERT CETTE ÉTUDE ?

Cette étude offre à la fois un panorama des pratiques prospectives dans les organisations et stimule les réflexions ou échanges autour de ces sujets en combinant la synthèse d'une vingtaine d'interviews et de plusieurs recherches académiques. L'étude est réalisée à l'occasion des 10 ans du programme Deftech (DEfence Future TECHnologies) d'armasuisse Science et technologies.

Pour vous approprier les enseignements principaux, trois contenus clés peuvent vous aider :

- **Un schéma de synthèse** intitulé "L'anticipation : moteurs, déterminants et effets sur les organisations" (ci-contre). Il donne une vue d'ensemble des liens de causalité entre les composantes de l'anticipation.
- **Une grille d'auto-questionnement** (ci-dessous) : elle est adaptée aux organisations qui n'ont pas d'activité d'anticipation et à celles qui en ont déjà. C'est une série de questions qui vous aide à démarrer ou à renforcer vos approches d'anticipation.
- À la fin de chacun des huit chapitres, **un tableau succinct récapitule** la problématique, les pistes de réponse et les directions d'action proposées.

L'anticipation : moteurs, déterminants et effets sur les organisations



GRILLE D'AUTO-QUESTIONNEMENT

Cette série de questions vous aide à démarrer ou à renforcer vos approches d'anticipation, en faisant le lien avec les thèmes évoqués dans les chapitres.

THÈME	*Vous êtes dans une organisation qui se questionne pour investir dans l'anticipation*	*Vous êtes dans une organisation qui a déjà un dispositif d'anticipation*
CONTEXTE (géographique et sectoriel) Pourquoi certaines organisations se projettent-elles plus que d'autres ? (p. 12)	**Qu'est-ce qui limite votre capacité à vous projeter ? Et qu'est-ce qui peut l'accélérer ?** → Quel garde-fou mettez-vous en place pour s'assurer de conserver une vision long terme ?	**Qu'est-ce qui limite encore votre capacité à vous projeter ? Et qu'est-ce qui peut l'accélérer davantage ?** → Quel garde-fou mettez-vous en place pour renforcer votre vision à long terme ?
NIVEAUX D'AMBITIONS Quelles ambitions pour les organisations qui se projettent dans le(s) futur(s) ? (p. 21)	**Qu'attendez-vous du dispositif d'anticipation de votre organisation ?** → Quels sont les moyens que vous voulez consacrer à atteindre cette ambition ?	**Êtes-vous satisfait du niveau d'ambition actuel et souhaitez-vous aller plus loin ?** → Quels sont les moyens que vous avez déjà mis en œuvre et vous semblent-ils cohérents avec le niveau d'ambition ?
LES EFFETS ATTENDUS Quels effets peut-on attendre d'une démarche d'anticipation ? (p. 27)	**Quels effets souhaitez-vous avoir avec votre démarche d'anticipation (en lien avec les ambitions) ?** → Avez-vous choisi la bonne cellule (p. 51) et l'articulation des bonnes compétences (p. 43) ?	**Quels effets avez-vous avec votre démarche d'anticipation actuelle ? Et est-ce que cela correspond à vos ambitions ?** → Avez-vous choisi la bonne cellule (p. 51) et l'articulation des bonnes compétences (p. 43) ?
LES PHASES Du signal à l'action : les phases d'une activité d'anticipation efficace (p. 31)	**Comment organiser votre activité d'anticipation, de manière à atteindre vos ambitions ?**	**Votre activité d'anticipation permet-elle de dérouler les 3 phases (Capter, Investiguer, Expérimenter), en fonction de vos ambitions ?**
LES PRISMES Les quatre prismes de l'anticipation : pourquoi vous devriez varier vos approches ? (p. 37)	**Quels seraient le(s) prisme(s) les plus évidents pour votre organisation ?** → Quels sont les dispositifs à mettre en œuvre (acteurs, partenariats, compétences, ouverture) pour institutionnaliser, a minima, votre prisme le plus naturel et celui de la contrainte ?	**Quels sont les prismes utilisés par votre organisation ?** → Quels sont les dispositifs à mettre en œuvre (acteurs, partenariats, compétences, ouverture) pour faire varier vos prismes ?
LES COMPÉTENCES Quelles sont les compétences nécessaires pour une anticipation efficace ? (p. 43)	**Quelles sont les compétences nécessaires à l'atteinte de vos ambitions ?** → Si vous deviez recruter ou positionner une première personne, quelles seraient ses compétences clés ?	**Avez-vous des compétences à la hauteur de vos ambitions ?** → Est-ce que les personnes impliquées dans l'activité d'anticipation sont capables de collaborer de façon transversale et de faire preuve de leadership ?
LE FORMAT DE CELLULE Comment bien choisir le format de sa cellule d'anticipation ? (p. 51)	**Quel est le format de cellule à mettre en place par rapport à vos ambitions et aux effets attendus ?** → Quels dispositifs mettre en place pour favoriser au mieux l'influence transversale de votre cellule ?	**Votre format de cellule actuel est-il le plus adapté par rapport à vos ambitions et aux effets attendus ?** → Comment renforcer l'influence transversale de votre cellule dans l'organisation ?
LES RÉSULTATS Comment les organisations mesurent les résultats d'une démarche d'anticipation ? (p. 59)	**Quels seraient les résultats manifestes d'une démarche d'anticipation par rapport à votre niveau d'ambition ?**	**Les effets constatés correspondent-ils aux effets attendus ?** → Si ce n'est pas le cas, comment l'expliquer ?

CADRE DE L'ÉTUDE

PERSONNES INTERVIEWÉES

Cette publication n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et le temps précieux que nous ont accordés les personnes interviewées.

> *Merci aux 22 personnes citées de nous avoir partagé leurs pensées, expériences, intuitions et questionnements avec franchise et humilité. Pour nous, cela a rendu l'exercice passionnant. Pour vous, lecteur ou lectrice, nous espérons que vous y trouverez des contextes ou situations qui résonneront avec vos préoccupations.*
>
> Romain Fenouil et Matthieu Gioani-Auteurs de l'étude.

N.B.: le panel de personnes interrogées n'a pas vocation à être représentatif mais à rendre compte de la diversité des approches sur l'anticipation. Il a été constitué suite à nos recherches, lectures et recommandations des personnes interrogées.

Entreprises privées

- **Chloé Beaumont (MAIF):** Responsable du pôle Design et Marketing stratégique à la MAIF, qui regroupe différentes entités et activités complémentaires: l'anticipation stratégique, la veille et les études, le design de service, l'innovation, les nouveaux services et la data marketing.
- **Guillaume Darmouni (Veolia):** Senior VP en charge de la transition énergétique, il est expert en efficacité énergétique, avec une carrière dans les énergies renouvelables et au service stratégie. N.B.: lors de notre entretien, Guillaume Darmouni travaillait dans le département Stratégie.
- **Sébastien Haquet (Decathlon):** directeur de l'Advanced Innovation chez Decathlon, il pilote des projets à partir d'approche de design et d'anticipation, transformant les pratiques au sein de l'entreprise.
- **Philippe Michel (ex-Orange):** Ancien cadre d'Orange, co-fondateur de Wanadoo, Philippe est expert en transformation digitale et a contribué à des projets d'innovation et d'anticipation dans les télécoms et la stratégie numérique.
- **Gaël Quéinnec (Michelin):** Ex-directeur de la prospective chez Michelin, Gaël a coordonné des travaux sur la mobilité et la durabilité, en lien avec les défis environnementaux. Désormais, il dirige le Think & Do Tank de mobilité durable Movin'On, et conseille des dirigeants sur les enjeux du futur. N.B.: lors de notre entretien, Gaël Quéinnec était encore en poste chez Michelin.
- **Nicolas Renard (Institut Veolia):** Directeur exécutif de l'Institut Veolia, il a une carrière internationale, ayant aussi été directeur de mission auprès du P.-D.G. de Veolia.

Experts, chercheurs et sociétés de conseils

- **Christine Afriat (Société Française de Prospective) :** administratrice de la SFdP, Christine, docteur en sciences économiques, est spécialiste de la prospective, de l'évolution des métiers et des compétences et auteur de plusieurs ouvrages sur ces thèmes. Elle a mené sa carrière dans la fonction publique.
- **Jean-Eric Aubert (Société Française de Prospective) :** Président de la Société française de prospective (2018-2024), ancien fonctionnaire à l'OCDE et la Banque Mondiale, il a conseillé plus de 40 gouvernements dans le monde.
- **Pierre-Olivier Cazenave (FUTU&R, ex-Usbek & Rica) :** Directeur des nouveaux produits, il est spécialiste des technologies émergentes et de la médiation prospective, explorant les futurs possibles pour anticiper les transformations.
- **Thomas Gauthier (emlyon business school).** Prospectiviste, professeur et Doyen associé à la pédagogie en anthropocène, il dirige le dispositif pédagogique des Futurs Durables et conduit des travaux de recherche sur l'anticipation et la stratégie des organisations dans le contexte de l'anthropocène.
- **François de Jouvenel (Futuribles) :** Directeur de la revue Futuribles et délégué général de Futuribles International, il accompagne avec ses équipes des démarches de prospective.
- **Federico Matteini (EPFL) :** stratège expérimenté, spécialisé dans l'innovation, la prospective stratégique et les partenariats. Avec des rôles de leadership à l'EPFL, il a lancé des initiatives impactantes telles que KNOVA et VEGA, favorisant l'adoption des technologies émergentes et la collaboration entre l'industrie et le monde académique.
- **Thomas Michaud (Chercheur associé) :** Chercheur en science-fiction et prospective, écrivain, il étudie l'impact de l'imaginaire sur l'innovation, collaborant par le passé avec l'Agence Spatiale Européenne et France Télécom.
- **Cécile Wendling (Pan-or-amiques) :** Ancienne directrice de la prospective du groupe AXA, chercheuse associée au Centre de Sociologie des Organisations (CNRS-Sciences po Paris), Cécile est dirigeante de Pan-or-amiques, société de conseil en prospective.

Secteur public et assimilé, ONG

- **Ludovic Chaker (Direction Générale de l'Armement) :** Directeur d'administration centrale, adjoint anticipation stratégique du Délégué Général pour l'Armement au Ministère des Armées, Ludovic dirige des initiatives d'anticipation pour changer les façons de faire et de penser au sein des armées.
- **Françoise Dubois (SNCF) :** Animatrice du réseau Synapses à la SNCF, docteure en acoustique, elle coordonne la production scientifique des 500 experts scientifiques et techniques de l'entreprise.
- **Émilien Gervais (France Stratégie) :** Chef de projet territoire et analyste à France Stratégie, Emilien s'intéresse aux transformations économiques et sociales, en développant des scénarios prospectifs pour les décideurs publics.
- **Emmanuel Janvier (CESER Bretagne) :** Responsable de la prospective au CESER Bretagne, il accompagne les représentants de la société civile organisée dans l'élaboration de scénarios pour éclairer les décisions publiques.
- **Sébastien Lagorce (Croix-Rouge Française) :** Responsable prospective à la Croix-Rouge française, Sébastien explore le champ des possibles à moyen & long terme et documente les tendances qui pourraient impacter l'association dans ses décisions stratégiques.
- **Cédric Levrel (SNCF) :** Expert du réseau Synapses à la SNCF en ingénierie des systèmes complexes, Cédric dirige des projets sur la transformation des transports en se focalisant actuellement sur la modernisation de la signalisation du réseau ferroviaire.
- **Paul Michel (Transports Lausannois) :** Designer et responsable de la prospective d'innovation aux Transports Lausannois, il se concentre sur les évolutions de la mobilité urbaine, en anticipant les changements sociétaux et écologiques. N.B. : lors de notre entretien, Paul Michel était encore en poste aux Transports Lausannois, il est désormais designer stratégique en indépendant.
- **Simone Morgagni (SNCF) :** Responsable du pôle « Attractivité & Sécurité » à la Direction de la Recherche SNCF et pilote d'un des six « Cluster » d'innovation du réseau Synapses.

MÉTHODOLOGIE

19 interviews et 22 personnes interrogées, lors d'**entretiens semi-directifs**.

Durée des échanges : entre **1 h 00 et 1 h 45**.

Les entretiens ont été **réalisés en binôme par Matthieu Gioani et Romain Fenouil** entre janvier et avril 2024, à distance.

Cette phase d'entretiens a été précédée puis complétée par des **recherches bibliographiques, principalement académiques.** Les sources retenues sont mentionnées dans les articles.

Un premier travail de synthèse, d'identification des enseignements et de formalisation des frameworks a été réalisé au printemps-été 2024. Il a donné lieu à la publication de **neuf articles sur l'*atelierdesfuturs.org*** entre octobre et décembre 2024.

Ensuite, ces articles ont été **complétés par des points de focus, une grille de questionnements et de nouveaux contenus** pour prendre la forme que vous lisez actuellement. La publication finale est sortie en avril 2025 au format numérique et papier.

PROSPECTIVE, ANTICIPATION : QUEL TERME UTILISER ?

Chercher à se projeter mentalement dans le futur est une constante de l'espèce humaine. Nous avons ainsi **longuement hésité sur la terminologie** précise à utiliser. Plusieurs termes nous paraissaient éligibles. Mais la plupart comportaient certaines limites.

Le terme qui nous semblait le mieux convenir à l'objet de notre étude était le verbe anglais ***to future***, ou ***futuring*** dans sa forme progressive, utilisé notamment par Scott Smith et Madeline Ashby dans leur ouvrage How to future (2020). Il décrit à la fois le fait de se préoccuper du futur et de chercher à l'imaginer pour le façonner ou s'y adapter. Nous ne souhaitions cependant pas utiliser une formule anglophone pour une publication en français, et sa traduction en futurer ne nous paraissait pas très heureuse.

Nous avons bien sûr envisagé d'utiliser le terme de **prospective**, mais celui-ci nous paraissait trop porteur d'une dimension institutionnelle, représentant une manière assez normée d'aborder les futurs. Les écoles françaises ou américaines de prospective ont eu un impact important sur les aspects méthodologiques, dont nous souhaitions nous détacher pour cette étude, qui se concentre avant tout sur les aspects organisationnels. L'objet de notre étude concerne toutes les activités que mènent les organisations qui souhaitent appréhender ce qui pourrait se passer dans le futur et ont pour ambition de s'y préparer au mieux.

C'est pour cette raison que nous avons retenu le terme d'anticipation. Car celui-ci englobe **à la fois le fait de se projeter dans l'avenir, et la volonté de transformer le présent.** C'est par ailleurs un terme qui résonne auprès de la plupart des personnes que nous avons rencontrées et interrogées, bien que certaines y associent des préoccupations plus liées au présent qu'à la prospective.

L'ANTICIPATION : PROJET, ENTITÉ, ACTIVITÉ ?

Avant d'entrer davantage dans le détail de notre étude, nous souhaitions préciser ce que l'on entend par anticipation. Il faut selon nous distinguer trois manières non exclusives de considérer l'anticipation.

Il y a tout d'abord **l'anticipation vue comme un projet.** L'anticipation comme projet est celle que l'on rencontre le plus communément, et qui consiste à prendre en charge un sujet d'étude. Elle fait généralement l'objet d'une commande au sein d'une organisation, vers l'interne ou l'externe, sur un périmètre défini. Dans ce cas, on cherche à explorer les différents futurs possibles, à en imaginer les impacts et l'on va chercher à délivrer des enseignements sur le sujet d'étude.

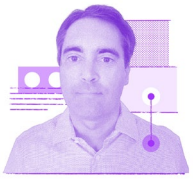
Il y a également **l'anticipation vue comme une entité**. L'entité est la cellule ou le groupe de personnes qui mène les projets ou gère l'activité d'anticipation au sein d'une organisation. Elle peut prendre plusieurs formes organisationnelles allant de la cellule clairement identifiée à un fonctionnement en réseau (cf. chapitre page 51, Comment bien choisir le format de sa cellule d'anticipation ?).

Et il y a finalement, **l'anticipation vue comme une activité.** L'activité vise à la fois à explorer les futurs autour de tous les sujets majeurs pour l'organisation, et même au-delà, et à structurer le pilotage de ses explorations Elle intègre une dimension stratégique, au sens où elle cherche à délivrer des enseignements qui influeront sur la stratégie globale de l'organisation. Notons cependant que les différentes phases de l'activité d'anticipation (cf. chapitre page 31, Du signal à l'action : les phases d'une activité prospective efficace) peuvent être portées par différentes entités au sein d'une même organisation.

À ce stade, on peut remarquer que certaines organisations mènent des projets d'anticipation, sans avoir nécessairement une activité d'anticipation à proprement parler, au sens où celle-ci est structurée et pilotée. Une logique de maturité se dessine sans que les marqueurs en soient aisément identifiables à ce stade.

ANTICIPATION VUE COMME…	*Point d'appui*	*Caractéristiques*
PROJET	Le sujet d'étude	Ponctuel, périmètre restreint, proche des préoccupations du présent
ENTITÉ	Les personnes	Équipe plus ou moins structurée, plus ou moins étendue
ACTIVITÉ	Les ambitions stratégiques et la manière de s'organiser	Intégrée aux préoccupations stratégiques au long terme, nécessite un pilotage global

LES PERSONNES INTERROGÉES



POURQUOI CERTAINES ORGANISATIONS SE PROJETTENT-ELLES PLUS QUE D'AUTRES ?

Entamons notre exploration du "pourquoi" de l'anticipation en investiguant ce qui incite les organisations à se projeter, ce que nous avons appelé la "propension à se projeter".

Qu'est-ce qui fait qu'une organisation fournit plus d'efforts (temps et argent) qu'une autre à se projeter pour anticiper ce qui pourrait advenir ? La réponse est forcément multiple et nous ne sommes pas les seuls à tenter d'y répondre.

Par exemple, René Rohrbeck et Menes Etingue Kum (2018) proposent dans leur article **Corporate foresight and its impact on firm performance : A longitudinal analysis** une approche qui s'appuie sur la complexité et la volatilité de l'environnement stratégique.

De notre côté, grâce à notre enquête, **nous avons identifié neuf facteurs** qui influent sur la propension d'une entreprise à se projeter. Il y a des facteurs communs à toutes les organisations, et d'autres plus spécifiques aux acteurs privés ou publics.

Deux précautions tout d'abord : nous ne cherchons pas à établir une liste exhaustive des facteurs d'influence, mais à en distinguer les principaux, bien qu'il y ait une porosité entre certains. De plus, loin de nous l'idée d'en faire un score, issu d'un calcul multifactoriel. Nous cherchons d'abord à identifier les effets de corrélation potentiels des facteurs d'influence.

9 facteurs qui influent sur la propension d'une organisation à se projeter

Acteurs privés

3 facteurs spécifiques

Dépendance stratégique vis-à-vis d'une ressource non-renouvelable ou difficilement substituable

Plus la ressource est stratégique, plus l'organisation a tendance à se projeter

Temps de retour sur investissement des actifs principaux

Plus il est long, plus l'organisation a tendance à se projeter

Pression de rendement financier à court-terme

Plus elle est forte, moins l'organisation a tendance à se projeter

Toutes les organisations

3 facteurs communs

Sensibilité de la direction à l'anticipation

Plus elle valorise l'anticipation, plus l'organisation a tendance à se projeter

Durée de renouvellement de l'offre

Plus le secteur impose un renouvellement rapide de l'offre, moins l'organisation à tendance à se projeter

Prise en compte du nouveau régime climatique

Plus ce nouveau régime est pris en compte, plus l'organisation a tendance à se projeter

LES CRITÈRES COMMUNS À TOUTES LES ORGANISATIONS

Le premier critère est celui du **secteur d'activité,** plus précisément la **durée de renouvellement de l'offre de produits/services** que le secteur d'activité implique. En effet, les cycles de vie des produits ou services varient fortement en fonction des secteurs d'activité (de quelques mois pour l'habillement à plusieurs décennies pour la construction). Et la perspective de la fin du cycle de vie crée une forme d'horizon sur lequel se projeter. De ce fait, plus l'organisation engendre un produit ou un service qui dure dans le temps, plus elle aura tendance à se projeter. On peut lier ce facteur au concept de Pace Layers défini par Steward Brand (2018) dans l'article Pace Layering: **How Complex Systems Learn and Keep Learning**. Notons qu'une analyse détaillée de ce concept a **déjà été traitée, en français, dans cette série d'articles** de l'Atelier des Futurs.

Pour finir, précisons toutefois que la durée de renouvellement de l'offre de produits/services est liée à la durée de retour sur investissement de l'outil de production pour les entreprises; nous aborderons ce point ultérieurement.

> *La croyance en la stabilité du monde reste forte.*
>
> Guillaume Darmouni
> Senior VP en charge de la transition énergétique de Veolia

Ensuite, la **sensibilité de la direction de l'organisation,** incarnée par le dirigeant ou la dirigeante, joue un rôle essentiel dans la propension à se projeter. "Les lunettes des dirigeants" ou la "vision du monde", comme évoqué lors des interviews, se rapportent à ce point. Plus le ou la dirigeante porte cet enjeu d'anticipation, plus l'organisation a tendance à se projeter. Le parallèle peut être fait avec les organisations porteuses d'un leadership audacieux et mis en avant, notamment sur les exigences de durabilité (Patagonia, Danone, Veja, etc.).

> *Si le dirigeant n'est pas prêt à accepter que sa propre vision du monde soit remise en cause, il n'y a pas grand-chose à attendre d'un dispositif ou d'une démarche d'anticipation.*
>
> Thomas Gauthier - Professeur et Doyen associé à emlyon business school

Finalement, **la prise en compte** par l'organisation **du nouveau régime climatique**[1] traduit une sensibilité voire une acceptation de l'incertitude, et favorise donc une anticipation plurielle. On pourrait entendre dire: "Nous savons que le monde de demain sera moins linéaire et prédictible; autant s'y préparer". Certaines organisations, par l'influence de leurs parties prenantes, prennent plus ou moins fortement en compte ce nouveau régime. Par exemple, les matrices de matérialité[2] publiées par les entreprises dans leurs rapports RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) mettent en lumière ces différences de prise en compte.

Au-delà de ces facteurs communs sur la propension à se projeter, voyons ensuite les facteurs spécifiques aux acteurs privés puis publics.

Acteurs publics

3 facteurs spécifiques

Lien avec la souveraineté (énergie, alimentation, défense)

Plus le domaine est stratégique pour un État, plus l'organisation a tendance à se projeter

Durée de vie des projets : conception et usages

Plus la durée est longue, plus l'organisation a tendance à se projeter

Culture de l'anticipation et de la prospective

Plus cette culture est présente, plus l'organisation a tendance à se projeter

1. Expression de Bruno Latour utilisée pour souligner l'effet des actions humaines sur le système Terre
2. Une matrice de matérialité est une représentation visuelle qui permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE d'une organisation

DANS LE PRIVÉ, LES RESSOURCES ET LES ASPECTS FINANCIERS INFLUENT SUR LA PROJECTION

Nous avons identifié trois facteurs spécifiques aux entreprises privées, relatifs aux aspects financiers et aux ressources naturelles.

Dans une économie issue de la révolution industrielle, **la dépendance stratégique à une ressource non-renouvelable ou difficilement substituable** est un facteur incitatif à se projeter sur le long terme. Plus cette dépendance est forte, plus l'entreprise cherche à se projeter. Par exemple, la dépendance à l'hévéa (Michelin) ou aux dérivés du pétrole (Decathlon) corroborent ce facteur d'influence. Notons que les entreprises avec une composante industrielle forte sont plus sensibles à cet aspect.

Historiquement les entreprises liées à la ressource énergétique ont toujours mis en place des démarches prospectives (Shell, par ex.). Aujourd'hui les entreprises qui ont un rapport à la matière première sont plus vite concernées. En général quand on se lance dans des démarches de prospective, c'est qu'on a intuité qu'on allait se confronter à un problème, et donc notamment concernant les ressources.

Jean Éric Aubert et Christine Afriat - Administrateurs de la Société Française de Prospective

Sur les aspects financiers, nous constatons que plus **le temps de retour sur investissement (TRI) des actifs principaux** (usines, immobilier, infrastructures, etc.) est long, plus l'entreprise cherche à anticiper. À titre d'exemple, les TRI varient en moyenne entre 5 et 15 ans pour des usines manufacturières et 15 à 40 ans pour des infrastructures énergétiques. Cela pousse ces entreprises à anticiper davantage.

En contrepoint de cette incitation à se projeter lié aux immobilisations, les investisseurs et les marchés financiers exercent, de façon plus ou moins forte, une **pression de rendement à court terme**. Cela incite, à l'inverse, les organisations à concentrer leurs efforts sur l'optimisation des chaînes de valeur sur un temps court et à accorder moins d'importance au temps long.

L'anticipation est contrebalancée par des intérêts budgétaires ou financiers. Ce n'est pas une activité fondamentale pour les entreprises « pragmatiques », qui sont plus tirées par des intérêts financiers.

Thomas Michaud - Chercheur en science-fiction et prospective

DANS LE PUBLIC, LA SOUVERAINETÉ ET LE RAPPORT AU TEMPS PRIMENT

Dans le secteur public, plus le domaine a un **impact sur la souveraineté,** plus l'organisation a tendance à se projeter. C'est pourquoi dans les domaines qui relèvent d'une importance vitale pour un État (énergie, alimentation, défense), les acteurs publics ont développé des cycles d'anticipation régulièrement renouvelés à des horizons à 20 ans voire à 30 ans.

> *Nous constatons un désintérêt des institutions publiques sur l'anticipation. Pourquoi? C'est en partie l'influence d'une idéologie « libérale » venant d'outre-atlantique qui prétend qu'on n'a pas besoin de regarder à long terme, notamment sur le fait que l'Etat n'a pas besoin d'interférer dans le marché. Exception faite pour l'armée et l'agriculture.*
>
> Jean-Éric Aubert - Administrateur de la Société Française de Prospective

En miroir du temps nécessaire au retour sur investissement pour les acteurs privés, **la durée de vie des projets,** notamment d'infrastructures, plaide pour l'anticipation. Plus le projet est long dans sa conception, plus son usage projeté s'inscrit dans la durée, plus les acteurs vont consacrer des efforts à l'anticipation. C'est en particulier le cas pour des infrastructures énergétiques, numériques et de transports. On observe même des projections à 100 ans pour le ferroviaire.

Par ailleurs, dans le cadre de notre étude, nous avons identifié un facteur culturel, spécifique à la France, qui influe sur la propension à se projeter dans le secteur public : **la culture d'anticipation**, issue de l'école française de prospective et de l'influence de Gaston Berger. Elle a infusé depuis des décennies auprès des organisations publiques francophones (ministères, collectivités territoriales, établissements publics, etc).

> *Née dans la planification, l'approche française est très liée à la prise de décision.*
>
> Christine Afriat - Administratrice de la Société Française de Prospective

DES FACTEURS D'INFLUENCE INTERNES OU EXTERNES À ENRICHIR

Si notre étude a permis d'identifier ces neuf facteurs principaux d'influence sur la propension à se projeter des organisations pour définir le contexte, nous ne pouvons exclure qu'il en existe d'autres. Il faudrait pour cela poursuivre les investigations par des recherches plus approfondies, notamment avec des approches quantitatives. Mais pour cela, nous laissons la main au monde académique.

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Qu'est-ce qui fait qu'une organisation fournit plus d'efforts qu'une autre à se projeter pour anticiper ? Nous avons appelé cela la propension à se projeter.	**Neuf facteurs influent sur la propension** à se projeter d'une organisation. Trois facteurs communs à toutes les organisations, trois facteurs spécifiques au secteur public et trois facteurs spécifiques au secteur public.	S'appuyant sur ces facteurs, chaque responsable d'organisation cherchant à favoriser des actions d'anticipation peut **auto-évaluer son organisation** et **souligner** plus ou moins **certains enjeux auprès de sa direction.**

Un dispositif prospectif en bonne santé c'est un dispositif qui s'autorise à être chahuté, bousculé, mais qui réfléchit aussi à ce qui doit être stabilisé. C'est important d'avoir une réflexion sur le timing sur ce qui doit être stabilisé ou pas, quand est-ce qu'il est temps de s'ouvrir à autre chose. Peut-être que certains dispositifs historiques se sont « encroutés ». Car cela à un coût de se transformer, de s'adapter. De mon point de vue, je serais plutôt du côté de la déstabilisation, l'équilibre instable c'est une bonne manière de rester en alerte.

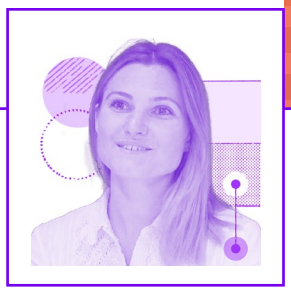
Thomas Gauthier - Professeur et Doyen associé à emlyon business school

Focus : le top 3 des difficultés rencontrées

Nous avons cherché à identifier et comprendre à quelles difficultés majeures nos interlocuteurs et interlocutrices pouvaient être confrontés dans le cadre de leur activité d'anticipation. Le top 3 ci-dessous synthétise les réponses les plus fréquentes et marquantes.

#1 LA PRESSION COGNITIVE ET OPÉRATIONNELLE DU COURT TERME

La difficulté qui revient de la manière la plus régulière dans les réponses concerne la propension des sujets d'anticipation à être arbitré ou dépriorisé au profit de sujets de court terme ou d'intérêts budgétaires et financiers. Les activités d'anticipation ne subissent pas nécessairement de coupes budgétaires. Ce sont plutôt les pistes et recommandations formulées qui sont écartées, voire qui ont même du mal à être présentées, faute de temps alloué par les décideurs aux réflexions de long terme.



> *La difficulté principale c'est le temps disponible pour deux raisons : il n'y a pas d'instances aujourd'hui dédiées à ces sujets prospectifs et on se retrouve constamment à arbitrer par rapport aux sujets de delivery.*
>
> Chloé Beaumont - Responsable du design et marketing stratégique à la MAIF

#2 LE MANQUE DE CULTURE DE L'ANTICIPATION

Une bonne partie de nos interlocuteurs explique également que la première difficulté rencontrée est tout d'abord de faire comprendre en quoi consiste l'activité d'anticipation au reste de l'organisation. Faire comprendre en quoi cela consiste, que l'activité d'anticipation n'a pas de visée prédictive, qu'aborder des futurs lointains peut permettre d'influencer le présent ou le futur proche… la liste peut être longue, et ce travail de vulgarisation et de démocratisation peut prendre du temps et de l'énergie.

> *Une des difficultés, c'est de faire comprendre et intégrer la notion d'incertitude. On ne fait pas de la prédiction, on ne va pas dire ce qu'est le futur mais l'explorer.*

#3 LE DÉFAUT DE SPONSORING

Le dernier point qui revient de façon régulière concerne l'importance d'avoir une personne haut placée dans l'organisation qui défend avec conviction la pertinence des démarches d'anticipation. Si cette personne n'a pas un pouvoir d'influence suffisamment fort, alors l'activité d'anticipation elle-même est à risque, car perçue généralement comme centre de coûts uniquement.

> *Pour que la démarche puisse fonctionner, il faut avoir des appuis bien placés.*

Parmi les autres difficultés régulièrement évoquées, nous pouvons citer le sujet des compétences liées à l'activité d'anticipation (la difficulté de les trouver ou d'avoir des profils multi-compétences), la nécessité de prouver rapidement la valeur ajoutée des démarches d'anticipation ou l'inertie de certaines grandes organisations au moment de faire avancer des investigations ou des projets.

Dans cette période de grande turbulence, la lisibilité d'un monde nouveau s'en trouve brouillée. Christine Afriat - Administratrice de la Société Française de Prospective

FOCUS : les horizons temporels

"Et vous vous projetez à quel horizon temporel ? C'est une question récurrente pour les acteurs de l'anticipation. Difficile également d'imaginer une publication qui explore les futurs, sans qu'une date y soit accolée.

Ce qui ressort de notre étude, c'est qu'il n'y a absolument pas de consensus sur l'horizon temporel à utiliser. 2 ans, 4 ans, 5 ans, 10 ans, 15 ans, 20 ans, 30 ans, 1000 ans… nous avons entendu beaucoup de réponses différentes ! Et malgré ces variations, la plupart de nos interlocuteurs se retrouvent dans l'intuition que l'horizon temporel n'a finalement peut-être pas tant d'incidence que ça sur la nature et les résultats des travaux qui seront produits.

> *On a cherché à décorréler l'horizon de réflexion de l'horizon industriel, pour ouvrir de nouvelles possibilités.*

En revanche, la notion de cycle de vie, d'un produit ou d'une infrastructure par exemple est un point d'appui plus fréquent. Cela peut servir de jalon de référence chez certains acteurs pour structurer les réflexions, ou à l'inverse pour s'en détacher, comme le montre le verbatim ci-contre.

Par ailleurs, la distinction entre le certain de l'incertain semble plus structurante dans la façon d'opérer. Plusieurs acteurs nous ont expliqué aborder de manière différente des sujets en fonction de leur niveau d'incertitude. Des sujets émergents dont on maîtrise encore très mal les impacts vont faire l'objet de recherches beaucoup plus exploratoires, sur des horizons temporels lointains, alors qu'à l'inverse sur des tendances actuelles fortes l'enjeu sera de raccourcir l'horizon temporel pour se projeter sur des impacts à court terme.

Enfin, de manière générale plusieurs acteurs confirment que l'usage d'un horizon temporel très lointain, à plus de 30 ans, peut permettre notamment dans le cas de travaux collectifs, de lever certains freins, et de favoriser l'imagination.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Un article de Quentin Ladetto sur l'atelier des Futurs aborde cette question et invite à considérer des niveaux d'ambitions plus que des "horizons temporels".

Source : Quels avantages de considérer des « degrés d'ambition » plutôt que des « horizons temporels » dans l'établissement de scénarios ? (atelierdesfuturs.org)

> *Ces horizons de temps qui sont publiquement partagés par des acteurs à la voix qui porte (Ademe, Plan) sont de l'ordre de la prescription, mais de mon point de vue, l'horizon temporel n'a pas vraiment d'impact sur ce qui sera produit par la suite.*

Thomas Gauthier - Professeur et Doyen associé à emlyon business school

> *Les décideurs auront d'autant plus de marges de manœuvre avec la multiplication des crises s'ils ont cherché à anticiper.*

Nicolas Renard - Directeur Exécutif
de l'Institut Veolia

QUELLES AMBITIONS POUR LES ORGANISATIONS QUI SE PROJETTENT DANS LE(S) FUTUR(S) ?

Poursuivons notre exploration du "pourquoi" de l'anticipation en nous intéressant maintenant à ce que nous avons appelé l'ambition.

L'ambition correspond aux attentes que l'organisation va placer dans la mise en œuvre d'une démarche d'anticipation. À la lumière de notre étude, nous pouvons déjà assurer que le niveau d'ambition d'une organisation dépend de sa propension à se projeter (cf. page 12 Pourquoi certaines organisations se projettent-elles plus que d'autres ?). Plus la propension d'une organisation à se projeter sera forte, plus son niveau d'ambition sera élevé.

Notons ici que nous avons préféré retenir la notion d'ambition plutôt que celle de maturité. Cette maturité, plus passive, ne peut se mesurer qu'à la suite d'une évaluation. L'ambition, quant à elle, est plus dynamique. Elle relève d'une déclaration d'intention et doit ensuite se manifester dans les actes. Précisons aussi que cette notion d'ambition n'est pas un jugement, elle traduit l'intention de l'organisation quant à son approche des futurs.

Nous avons choisi de résumer ces niveaux d'ambition de la manière suivante :

- Niveau 1 - **Conforter** l'organisation actuelle
- Niveau 2 - **Challenger** l'organisation actuelle
- Niveau 3 - **Redéfinir** l'organisation de demain

Pour chacun de ces niveaux, nous avons également cherché à **identifier les points de bascule**, qui caractérisent le passage d'un niveau à un autre. De plus, il nous paraissait essentiel d'identifier les moyens à mettre en face de ces différents niveaux.

CONFORTER L'ORGANISATION ACTUELLE (NIVEAU 1)

À ce stade, l'objectif de l'anticipation est avant tout de **rassurer en essayant de limiter les incertitudes.** Les travaux d'anticipation vont être perçus **comme un complément à la stratégie,** permettant de valider certaines décisions de court terme. Nous considérons donc que cette anticipation de niveau 1 a pour but de conforter l'organisation dans ses orientations stratégiques. La commande aux activités d'anticipation pourra être exprimée par des formules du type "pour s'assurer de prendre la bonne décision".

> *On n'a pas des équipes pour prévoir les volumes des ressources disponibles… par contre on a plein de monde pour réfléchir sur les prix.*
>
> Participant à l'étude - Secteur privé

Avec ce niveau d'ambition, l'activité d'anticipation a également pour mission de **produire des contenus pour mieux considérer les évolutions en cours,** pour prendre conscience des changements à l'œuvre. WW **d'acculturation** procède souvent d'un **rattrapage pour des dirigeants potentiellement en décalage avec certaines réalités** qu'elles soient économiques, écologiques, technologiques ou sociétales par exemple. Dans ce cas, l'anticipation se cantonne souvent à une activité de veille tendancielle, nécessaire, mais sans aller jusqu'à une véritable projection dans les futurs possibles.

On remarque qu'à ce niveau d'ambition, le prisme le plus souvent utilisé est celui de **l'opportunité** (cf. page 37), au sens où l'organisation perçoit l'anticipation comme une occasion de "faire des coups", en tirant parti, par exemple, de certaines évolutions technologiques ou sociétales.

De manière générale, à cette échelle d'ambition, **l'horizon temporel** manipulé reste relativement **proche** de celui de la stratégie (5 ans maximum).

Le point de bascule vers le **niveau 2** s'opère lorsque **l'organisation va chercher à se remettre en question.** Elle va par exemple **s'autoriser à penser contre elle-même** ou à se laisser la possibilité d'aborder tous les sujets, y compris ceux qui fâchent (ex : et si nous ne vendions plus notre produit phare, que se passerait-il ?).

> *Jusqu'à présent c'était plutôt top-down (sur le choix des sujets), mais on essaie de faire changer ça, en amenant la Direction à prendre du temps pour réfléchir aux incertitudes, pour passer d'une posture réactive à pro-active.*
>
> Participant à l'étude - Secteur public

CHALLENGER L'ORGANISATION ACTUELLE (NIVEAU 2)

À ce stade, l'ambition n'est plus seulement de conforter certaines décisions stratégiques prises par l'organisation, mais également de venir les questionner, les confronter en ouvrant le champ des possibles.

L'activité d'anticipation conserve bien sûr un pan de veille et d'observation des tendances. Ceci afin de détecter des signaux, qu'ils soient faibles ou forts. Par ailleurs, l'anticipation va chercher à explorer différents futurs possibles, en particulier au moyen de scénarios.

Cette ambition de niveau 2 a pour objet de challenger l'organisation car son objectif est de la préparer, au moins mentalement, **à affronter des futurs imprévisibles,** qui viendraient remettre en cause son modèle, son intégrité ou son existence même. La commande passée aux activités d'anticipation est ici de **penser contre l'organisation**, d'identifier les **angles morts** pour être en mesure de s'adapter à des menaces ou des situations nouvelles ou même de chercher à infléchir le cours des choses.

> *La prospective n'a pas de sens si elle n'est pas en lien avec la stratégie. C'est un exercice de s'acclimater avec l'incertitude.*
>
> Participant à l'étude - Secteur public

L'anticipation est vue ici comme un **outil de médiation**, pour engager un public interne ou externe dans une discussion ou débat autour des futurs. Elle doit être également perçue comme un vecteur de décentrement, pour tenter de percevoir les futurs selon d'autres points de vue.

À ce degré d'ambition, l'organisation est donc plus encline à utiliser plusieurs prismes pour approcher les futurs. D'un point de vue sémantique, elle intègre la pluralité des futurs : **elle ne parle plus "du futur" mais "des futurs".** L'horizon temporel des travaux qui seront effectués va s'allonger pour permettre d'élargir les réflexions et sortir clairement de l'horizon de la stratégie.

Le point de bascule vers le **niveau 3** s'opère lorsque l'organisation affiche une **volonté forte de traduire systématiquement les réflexions** ou travaux d'anticipation **en projets ou expérimentations concrètes,** et lorsque l'anticipation fait partie intégrante des processus de prise de décision stratégique.

REDÉFINIR L'ORGANISATION DE DEMAIN (NIVEAU 3)

Ce troisième niveau d'ambition pourrait se résumer par la formule **"du signal à l'action".** Il se caractérise par une **volonté forte de transformation de l'organisation,** où l'on ne parle pas tant de l'organisation actuelle que de l'organisation de demain.

Une des personnes que nous avons interviewée au cours de l'étude résume bien l'objectif derrière ce niveau d'ambition :

> *Les gens ne comprennent pas ce qu'est la prospective. Ils ne voient pas que lorsqu'on raisonne à 30 ans, c'est pour changer tout de suite.*

Cécile Wendling - Prospectiviste et chercheuse en sciences sociales

À ce niveau d'ambition, des activités de design, de gestion de projet et de développement d'activités viendront s'ajouter aux activités plus attendues de prospective. Nous y reviendrons plus en détail lorsque nous évoquerons les compétences nécessaires au bon développement d'une activité d'anticipation.

À ce stade, l'anticipation **fait partie intégrante de la réflexion stratégique,** au sens où toute décision stratégique est mise à l'épreuve des futurs et où l'activité d'anticipation a pour but de définir le cap à donner à l'organisation.

> *Ponticelli Frères, une entreprise industrielle, a créé un « comité de prospective » qui a un droit de veto sur la validation des plans stratégiques. Son rôle : mettre à l'épreuve des futurs les décisions et les plans stratégiques. Et ce comité n'est pas constitué d'administrateurs du groupe.*
>
> Thomas Gauthier - Professeur et Doyen à emlyon business school

CETTE AMBITION DE DÉFINIR L'ORGANISATION DE DEMAIN PEUT SE TRADUIRE DE DIFFÉRENTES MANIÈRES :

- en **innovant dans l'offre proposée ou dans le modèle organisationnel,** en anticipant l'évolution des besoins et des usages.
- en **cherchant à survivre dans un contexte incertain,** où le nouveau régime climatique sera le premier facteur de déstabilisation
- en **définissant un futur alternatif commun** qui puisse fédérer les membres de l'organisation et les différentes parties prenantes.

À ce stade, l'activité d'anticipation cherche à **utiliser le maximum de prismes possibles,** à envisager différents horizons temporels et surtout à concrétiser par tous les moyens possibles les enseignements tirés des réflexions.

COMMENT PASSE-T-ON D'UN NIVEAU À UN AUTRE ?

Ces trois niveaux d'ambition ne sont bien sûr pas parfaitement étanches et peuvent donner lieu à une certaine porosité. Nous avons cependant cherché à les décrire de manière suffisamment précise pour bien en distinguer les invariants. L'intégration de la fonction d'anticipation au cœur du mode de gouvernance et des processus de décision ne peut relever que d'une ambition de niveau 3. En revanche, la capacité d'une organisation à utiliser l'anticipation pour se remettre en question et penser contre elle-même relève a minima d'une ambition de niveau 2.

On comprend ainsi que **le passage d'une ambition à une autre se fait par le biais de changements culturels et de prises de conscience** par les acteurs et actrices de l'organisation que nous détaillerons dans des chapitres à venir.

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Pourquoi une organisation cherche-t-elle à se projeter dans le(s) futur(s) ? Que cherche-t-elle à atteindre en développant une activité d'anticipation ? Nous avons appelé cela **l'ambition.**	Il existe **trois niveaux d'ambition.** Pour chacun l'activité d'anticipation y est perçue de manière singulière. Ces niveaux sont **caractérisés par des invariants,** et des **points de bascule significatifs** permettent de passer de l'un à l'autre.	Une organisation doit **être au clair sur le niveau d'ambition de son activité d'anticipation,** en ayant en tête ce que cela implique d'un point de vue culturel et en matière de modalités.

> *Une tension s'exerce entre la prospective d'une part, qui rappelle à la complexité et d'autre part, la décision puis l'action qui ont besoin de simplicité. Voilà pourquoi les prospectivistes sont des empêcheurs de simplifier en rond.*

Gaël Quéinnec - Expert indépendant en prospective, ex-directeur prospective de Michelin.

> *Un dispositif prospectif en bonne santé c'est un dispositif qui s'autorise à être chahuté, bousculé, mais qui réfléchit aussi à ce qui doit être stabilisé [...]je serais plutôt du côté de la déstabilisation, l'équilibre instable c'est une bonne manière de rester en alerte.*

Thomas Gauthier - Professeur et Doyen à emlyon business school

QUELS EFFETS PEUT-ON ATTENDRE D'UNE DÉMARCHE D'ANTICIPATION ?

Après avoir sondé les facteurs qui influent sur la propension à se projeter des organisations, et les niveaux d'ambitions des organisations, nous allons nous projeter directement sur la finalité de l'anticipation : les effets constatés dans les organisations

Qu'est-ce qu'un travail d'anticipation produit, concrètement dans les organisations ? Les effets attendus d'une démarche d'anticipation ou prospective sont riches et concernent des enjeux organisationnels ou stratégiques. L'étude relève une grande richesse d'effets directs ou indirects pour l'organisation, et intentionnels pour la plupart.

Pour structurer ces effets de l'anticipation sur une organisation, nous avons identifié trois domaines touchés :

- **la stratégie :** planification, prise de décision et flexibilité stratégique
- **l'organisation :** le changement, la communication interne et l'alignement
- **l'innovation :** l'innovation technologique, organisationnelle et les portefeuilles d'innovation

> *La difficulté principale c'est le temps disponible pour deux raisons : il n'y a pas d'instances aujourd'hui dédiées à ces sujets prospectifs et on se retrouve constamment à arbitrer par rapport aux sujets de delivery.*
>
> Chloé Beaumont - Responsable du design et marketing stratégique à la MAIF

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une grille d'analyse issue d'une revue de littérature **(Corporate foresight : A systematic literature review and future research trajectories, Marinković, Al-Tabbaa, Khan, Wu, 2022)**.

Nous avons adapté cette grille aux effets que nous avons constatés dans notre étude et nous avons lié ces effets aux niveaux d'ambition évoqués précédemment. Notons que nous avons exclu les effets de performance financière qui n'ont pas été spontanément évoqués dans nos échanges avec les participants

Les effets de l'anticipation sur l'organisation

Plutôt que d'expliciter l'ensemble des effet moins visibles. Dans la plupart des contexte qui l'incarnent (direction générale) ainsi q

Conforter 1* Ambition niveau

Stratégie

- Soutien aux réflexions stratégiques
- Augmente l'exhaustivité et l'appropriation de la stratégie
- Soutien aux décisions managériales

Organisation

- Encourage indirectement le changement organisationnel
- Augmente la sensibilisation des membres de l'organisation (managers, employés) aux futures perturbations et à la nécessité de changement

Innovation

- Identifie précocement des perturbations et des innovations technologiques, par veille externe
- Améliore la compréhension du marché et de nouvelles opportunités
- Renforce l'intégration de l'innovation technologique dans la stratégie et l'organisation

NOUS EN DÉNOMBRONS QUATRE EFFETS PRINCIPAUX :

EFFET #1 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

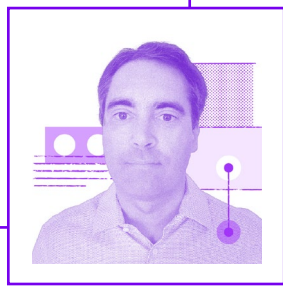
Puisqu'une démarche d'anticipation identifie les facteurs de l'équation qui peuvent varier, elle favorise directement ou indirectement le changement organisationnel, par le décentrement de la pensée, l'ouverture à d'autres points de vue, etc.

EFFET #2 : LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'ORGANISATION.

Avec des ambitions qui portent l'intention de **Challenger** ou de **Redéfinir** l'organisation, la démarche d'anticipation est nécessairement ouverte, que ce soit dans les phases de recherche de signaux, d'analyse collective ou de partage. Cela facilite la circulation des informations stratégiques au sein de l'organisation.

> *La prospective peut aider à embarquer des nouvelles collaboratrices et collaborateurs. C'est moins souvent évoqué mais cette approche peut avoir de beaux jours devant elle.*
>
> Thomas Gauthier - Professeur et Doyen associé à emlyon business school

> *Certaines entreprises, par la prospective, cherchent à construire un discours stratégique, quitte à l'instrumentaliser.*
>
> Thomas Michaud - Chercheur en science-fiction et prospective



s constatés, nous allons nous attarder sur des effets inattendus ou
s, l'anticipation se met au service de la stratégie et des acteurs
ue de l'innovation, souvent dans une perspective technologique.

Challenger 2
Ambition niveau

Redéfinir 3
Ambition niveau

Projette des scénarios futurs et des trajectoires définies

Augmente la capacité organisationnelle à réagir et s'adapter rapidement aux changements externes

Enrichit la communication au sein de l'organisation, grâce à l'ouverture propre à la démarche

Décloisonne les discussions stratégiques en dehors du top management

Crée une orientation stratégique par une application intentionnelle et plurielle des démarches d'anticipation

Renforce l'adaptation de l'organisation à son environnement

Affine les intentions des nouveaux produits/services et l'adéquation avec les demandes futures des clients

Oriente les nouveaux développements de produits/services et des modèles économiques

* NB : les effets de Conforter se manifestent aussi sur Challenger et Redéfinir, mais pas l'inverse

EFFET #3 : LE PARTAGE ET LA FABRICATION D'UN CONSENSUS.

Challenger ou **Redéfinir** ne peut s'effectuer par les seuls organes de direction. Des approches collectives voire collaboratives doivent être mises en œuvre pour partager des constats, prendre des décisions ensemble, s'aligner sur les intentions et les renoncements à opérer, etc. Les organisations vont donc **ouvrir les conversations stratégiques à d'autres niveaux hiérarchiques** que le comité de direction.

> *Ce qui compte ce n'est pas tant d'écrire des scénarios jusqu'au bout, mais plutôt de se mettre autour de la table pour discuter des sujets et s'y préparer. Ça nous permet d'aligner tout le monde sur notre vision de la société. Et de voir ensuite comment cela va impacter notre activité.*
>
> Chloé Beaumont - Responsable du design et marketing stratégique à la MAIF

EFFET #4 : L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.

La façon de produire les biens ou les services dans une organisation **évolue dans le temps**, plus ou moins fortement en fonction des attentes des parties prenantes. Pour trouver la bonne équation, l'organisation cherche à adapter ou innover sur ses processus (production, décisions, etc.).

Ces innovations organisationnelles sont favorisées par un travail d'anticipation, en dessinant les contours d'un nouveau contexte, d'une rupture technologique, d'attentes clients, etc. C'est souvent le pendant d'une innovation sur l'offre. Le mouvement autour de l'agilité dans les entreprises en est un bon exemple.

En conclusion, les effets organisationnels, qui touchent entre autres, aux cycles de décisions et à **la mise en mouvement des forces humaines** sont souvent perçus comme secondaires. À notre sens, c'est régulièrement un angle mort des approches d'anticipation malgré leur caractère essentiel. Demain, dans un monde encore plus incertain et volatil, ces **facteurs humains seront cruciaux pour s'adapter et se transformer.**

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Quels sont les **effets** qu'une démarche d'anticipation provoque au sein d'une organisation ?	Les effets se concentrent sur **la stratégie, l'innovation** et les **questions organisationnelles.** Ces dernières sont moins souvent évoquées voire considérées comme secondaires malgré leur caractère essentiel.	Étant donné les effets bénéfiques sur le fonctionnement de l'organisation, nous invitons les équipes dirigeantes à prendre conscience et articuler les aspects organisationnels dans les démarches d'anticipation.

> *Nous avons changé de paradigme, car les risques n'existent plus. Nous sommes passés à l'incertitude.*
>
> Ludovic Chaker - Directeur général adjoint à l'anticipation stratégique au sein de la Direction Générale de l'Armement

DU SIGNAL À L'ACTION : LES PHASES D'UNE ACTIVITÉ PROSPECTIVE EFFICACE

Après avoir cherché à comprendre "pourquoi" les organisations mettaient en place une activité d'anticipation, nous allons maintenant nous intéresser au "comment", pour essayer d'identifier des modèles dans les manières d'organiser cette activité.

Il est important de rappeler ici la distinction présentée en préambule entre l'anticipation comme activité et l'anticipation comme projet. Pour cette étude et notamment pour cette réflexion concernant les phases, nous considérons l'anticipation comme une activité globale, sous l'angle de son ambition. À travers l'expression "activité d'anticipation efficace", nous cherchons à identifier les actions et les courroies de transmission internes qui permettent d'atteindre le niveau d'ambition le plus élevé. Le niveau d'ambition le plus élevé étant de redéfinir et de transformer l'organisation, nous avons donc cherché à identifier **l'ensemble des phases permettant à l'organisation de passer du signal à l'action,** c'est-à-dire traduire des travaux prospectifs en déclinaisons opérationnelles, qui impactent le quotidien de l'organisation.

Après s'être plongés dans la littérature scientifique et en croisant avec notre étude de terrain, nous avons finalement choisi de prendre appui sur le framework ci-dessous proposé par René Rohrbeck et Menes Etingue Kum (2018) dans leur article **Corporate foresight and its impact on firm performance : A longitudinal analysis**, pour représenter les grandes phases de l'activité d'anticipation (page suivante).

> *Il faut que la prospective soit ancrée dans la réalité, sinon c'est de la sculpture sur nuages. La prospective doit nourrir l'innovation et permettre de lancer des projets de recherche, d'exploration ou d'amélioration.*

Paul Michel - Designer et responsable de la prospective d'innovation des Transports Lausannois

CAPTER (PERCEIVING)

Au cours de cette première phase les organisations vont chercher à identifier les éléments qui peuvent entraîner des changements dans leur environnement.

L'activité d'anticipation va consister à la fois à se plonger dans le passé pour identifier des trajectoires ou des patterns pouvant donner des indices quant aux évolutions à venir, et également à **scanner le présent** pour identifier les tendances et les signaux faibles qui peuvent préfigurer des usages à venir.

Ces travaux peuvent être formalisés de différentes manières, par exemple au travers de livres blancs ou de radars, pouvant être mis à jour régulièrement. Mais le point déterminant de cette phase réside dans la **capacité à identifier les signaux les plus pertinents** sur lesquels l'organisation doit se pencher plus en détail. Pour les acteurs privés, l'objectif sera de **capter des informations avant la concurrence** afin de bénéficier d'un temps d'avance et pour les acteurs publics de sentir certaines évolutions du monde, de la société et de l'environnement pour ne pas être uniquement dans la réaction.

Le "foresight", c'est une approche scientifique de l'avenir. Les sciences humaines ont un rôle à jouer, pour avoir une approche plus holistique, comprendre les usages.

Dr Federico Matteini - Initiatives Stratégiques à l'EPFL

CAPTER → INVESTIGUER → EXPÉR

Schéma inspiré de René Rohrbeck et Menes Etingue Kum (2018)

INVESTIGUER (PROSPECTING)

Cette deuxième phase consiste pour les organisations à articuler tous les éléments et contenus issus de la phase précédente pour leur **donner du sens** et chercher à les projeter dans un temps long.

L'activité d'anticipation va se traduire par **l'exploration de différents futurs possibles,** parfois dans des champs thématiques différents, à les rendre les plus concrets possibles et surtout à les mettre en débat avec les parties prenantes. Les échanges et discussions peuvent porter autour de la **crédibilité** et de la **désirabilité** des futurs, des **impacts** sur l'organisation et du rôle qu'elle pourrait avoir, des **possibilités** qui s'offriraient à elles en fonction de ces futurs, de la **temporalité** autour de laquelle opérer des changements, des sujets à prioriser, etc.

Après un travail de projection, l'objectif de cette phase est aussi d'opérer un **retour vers le présent** (travail de backcasting) pour identifier les actions à mettre en œuvre dans un futur proche pour transformer l'organisation, notamment les expérimentations qui permettraient de valider les orientations retenues.

L'incertitude est même devenue cognitive. « On ne sait pas quoi penser », donc je travaille beaucoup sur l'aide à la décision.

Ludovic Chaker- Directeur général adjoint à l'anticipation stratégique au sein de la Direction Générale de l'Armement

EXPÉRIMENTER (PROBING)

Pour cette troisième et dernière phase, l'objectif des organisations va être de traduire en projets expérimentaux les différents travaux de recherche qui auront été produits lors des deux phases précédentes. Ces expérimentations sont la plupart du temps menées par d'autres acteurs que ceux des phases Capter et Investiguer pour être attribuées à des activités d'innovation, de marketing, de R & D, etc.

Précisons aussi que ces expérimentations ne sont pas des tests grandeur nature. Elles visent à toucher du doigt des pistes de solutions, alimenter des conversations stratégiques plutôt que proposer une solution à déployer clé en main.

Les expérimentations vont pouvoir se traduire par la production de prototypes physiques, d'expériences fictionnelles (design fiction) pour aboutir parfois à des projets d'expérimentations, d'incubation ou d'intraprenariat. L'objectif est de pouvoir **tirer rapidement des enseignements** pour pouvoir valider les orientations qui ont été prises ou ajuster la stratégie en expérimentant ce que le changement veut dire, pas en proposant un produit ou un service prêt à lancer.

Cette phase est déterminante car elle a valeur de preuve pour le reste de l'organisation, en montrant qu'une activité d'anticipation peut déboucher sur des avancées opérationnelles concrètes, qui modifient le cours des événements.

Cela permet également de s'affirmer par rapport à l'externe et aux parties prenantes, en prenant un **avantage concurrentiel** sur son marché par exemple ou en établissant une **nouvelle grille de lecture** sur les politiques publiques du futur.

IMENTER

LA COMPLEXITÉ DE L'ENCHAÎNEMENT, OÙ COMMENT RÉUSSIR À DÉROULER LES TROIS PHASES SANS SE PERDRE EN ROUTE

Il est important de rappeler ici que si l'on souhaite atteindre le niveau d'ambition le plus élevé, c'est-à-dire une redéfinition de l'organisation, celle-ci devra être capable d'aller d'un bout à l'autre de ces trois phases, en exécutant efficacement les activités qui les composent.

Pourtant il n'est pas rare de lire qu'une activité d'anticipation[3] se limiterait aux phases Capter et Investiguer (phases 1 et 2), comme si transformer les travaux de recherche en travaux d'expérimentation ne relèverait pas d'une activité d'anticipation à proprement parler.

> *Il faut que la phase d'expérimentation soit là, et qu'elle soit prévue dès le début.*
>
> Cécile Wendling - Prospectiviste et chercheuse en sciences sociales

3. J. Voros, A generic foresight process framework, Foresight, 5 (2003) 10-21 Horton, A. (1999) 'Forefront : a simple guide to successful foresight' Foresight, Vol. 1, No. 1, p.5 –9.

Nous pensons qu'il s'agit là d'une confusion, à laquelle nous avons fait référence en préambule, entre le fait de considérer l'anticipation comme une activité, comme une entité ou comme un projet. Pourquoi certaines organisations limitent l'anticipation aux deux premières phases ? Deux raisons émergent :

- **la première est liée au niveau d'ambition de l'organisation.** Si l'organisation a un niveau d'ambition inférieur au niveau 3 (redéfinir l'organisation), il est logique qu'elle n'attende pas de l'activité d'anticipation qu'elle aille jusqu'à expérimenter (phase 3) et trouver une traduction opérationnelle aux travaux d'anticipation des phases 1 et 2.
- **la seconde est liée au fait de confondre l'entité qui réalise l'activité d'anticipation, avec l'activité d'anticipation elle-même.** Certaines entités n'ont pas nécessairement les compétences (nous y reviendrons plus tard) pour réaliser les 3 phases, et considèrent donc que la troisième phase ne relève pas d'une activité d'anticipation.

Dans certaines organisations, si l'ambition n'est pas suffisamment élevée ou si le périmètre de l'entité en charge de l'anticipation est trop étroit, la démarche s'arrête à la phase d'investigation, ce qui est déjà fortement porteur de valeur pour la stratégie… Néanmoins, il nous apparaît fondamental qu'une **activité d'anticipation efficace considère aussi la phase d'expérimentation,** juste avant un déploiement potentiel.

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Quelle est la meilleure manière d'organiser une activité d'anticipation aux ambitions fortes, c'est-à-dire permettant de passer du signal à l'action ? Quelles phases composent cette activité ?	Une activité d'anticipation qui a pour ambition de redéfinir l'organisation se décompose en trois grandes phases : **capter, investiguer et expérimenter.** L'efficacité d'une activité d'anticipation se mesure à sa **capacité à dérouler ces trois phases** dans leur intégralité, sans oublier l'expérimentation.	Impossible pour une organisation de faire l'impasse sur les moyens si elle se préoccupe de l'efficacité de chacune des phases. Ainsi, les dirigeants doivent questionner la **cohérence entre le niveau d'ambition posé, et les moyens à disposition,** pas tant d'un point de vue financier que du point de vue du **périmètre, du pouvoir de décision et des compétences allouées** à l'activité d'anticipation.

FOCUS : quelles productions peut-on attendre d'un dispositif d'anticipation ?

L'activité d'anticipation est à la croisée de multiples domaines, avec des acteurs et actrices en constante réflexion, curieux et aimant défricher de nouveaux sujets. Cependant un certain classicisme pouvait se constater il y a une dizaine d'années encore au niveau des formats de livrables produits, avec l'inénarrable rapport de prospective aux pages tellement denses et nombreuses qu'on n'ose même plus les compter.

Pourtant notre étude montre qu'il existe une vraie richesse des formats, et nous sommes sûrement loin d'avoir été totalement exhaustifs dans notre recensement. L'arrivée d'acteurs et d'actrices formés aux pratiques de design et de narration dans le domaine de l'anticipation a permis notamment d'ouvrir le champ des possibles : les formats proposés se sont enrichis pour restituer les travaux et les réflexions, et ainsi avoir des contenus plus adaptés aux publics visés.

> *Penser que l'ensemble d'une démarche prospective peut être condensée dans un unique livrable final est illusoire. Tout le processus compte : la manière dont on ouvre des questions, dont on associe les parties prenantes, dont les représentations se transforment. Les productions seront nécessairement diverses et dans des formats adaptés à chaque public et chaque usage. L'unique rapport de 300 pages est un mythe ! Ça n'a jamais marché et ça ne marchera jamais.*
>
> François de Jouvenel - Directeur de la revue Futuribles et délégué général de Futuribles International

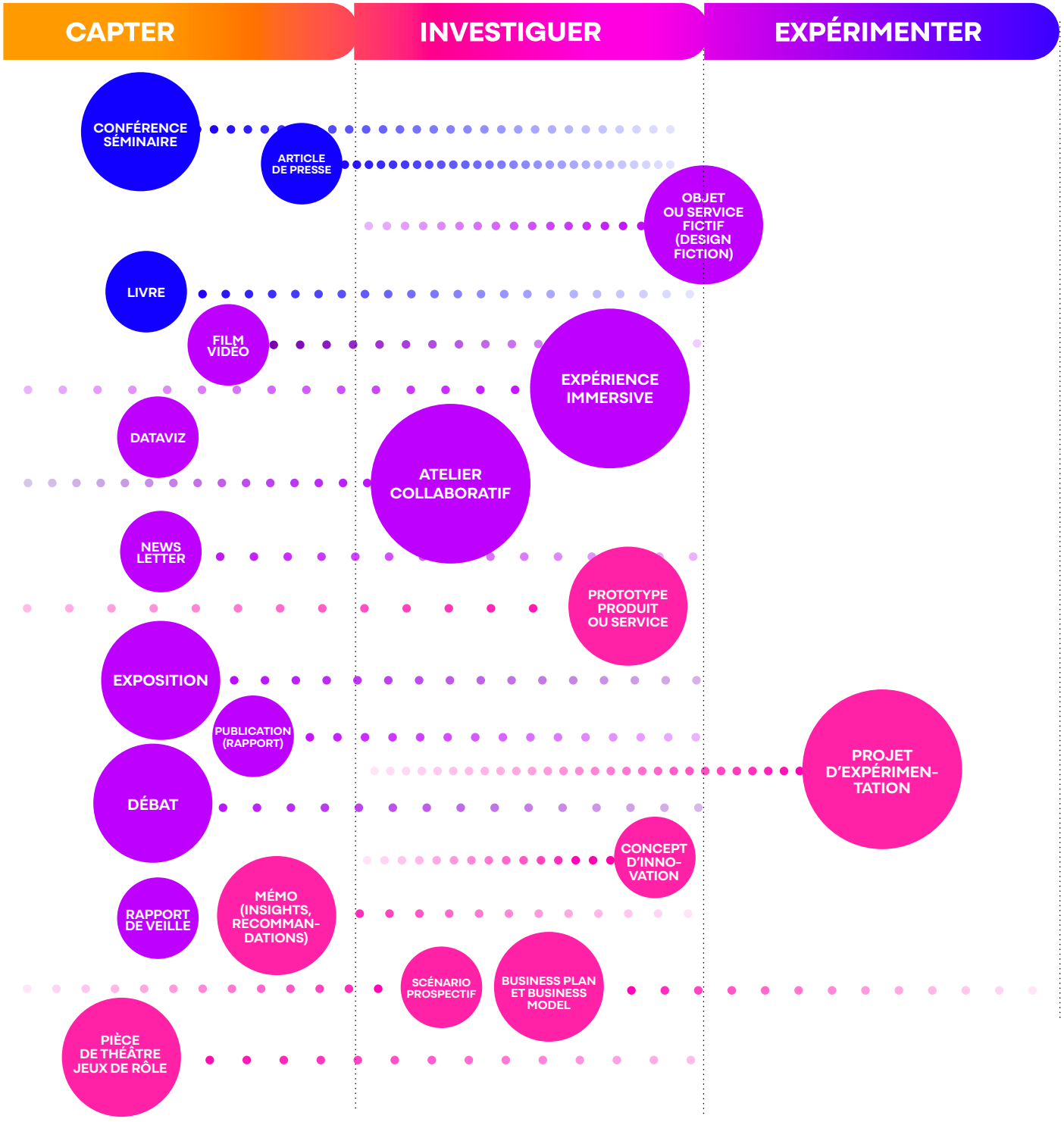
Dans le recensement que nous avons effectué, nous avons identifié trois questions clés pour classer les formats et ainsi faciliter leur choix :

- **À quel moment ?** Certains formats sont plus ou moins appropriés pour la phase dans laquelle se trouve le sujet qui doit être restitué.
- **Quelle diffusion ?** En fonction du public, et notamment s'il est interne ou externe à l'organisation, certains formats se prêtent mieux à l'exercice de la restitution.
- **Quel niveau d'engagement ?** Par rapport au public cible et au besoin de l'engager et le mettre en action, certains formats seront plus efficaces que d'autres

Avant même de parler du format, il est donc primordial de se poser la question de la cible, de l'interaction attendue et des modalités de médiation que l'on souhaite privilégier, en prenant bien sûr en compte le sujet que l'on traite. En ayant bien à l'esprit qu'en fonction du format retenu, le ratio entre l'audience et l'impact peut être très variable.

> *Sur l'adaptation au changement climatique, on a beaucoup travaillé sur l'intérêt de la mise en narration pour dépasser les biais cognitifs et pour amener les publics à mieux envisager l'adaptation au changement climatique.*
>
> Pierre-Olivier Cazenave - Directeur des nouveaux produits de FUTU&R

Les types de productions



LES QUATRE PRISMES DE L'ANTICIPATION : POURQUOI VOUS DEVRIEZ VARIER VOS APPROCHES ?

Maintenant que nous avons commencé à nous intéresser au « comment » anticiper, notamment en identifiant les grandes phases de l'activité d'anticipation *(p. 31)**, nous allons nous pencher sur ce que nous appelons les prismes, c'est-à-dire, les différentes manières d'appréhender les futurs.*

La vision du monde, c'est un actif, comme le dit Pierre Wack, que peu d'entreprises considèrent comme tel et travaillent.

Thomas Gauthier - Professeur et Doyen associé à emlyon business school

Au cours de notre étude, nous nous sommes rendu compte que la plupart des organisations avaient, de par leur culture, leur secteur d'activité ou les personnes qui la composent, une manière particulière d'appréhender les futurs. Nous avons donné à cette manière d'appréhender le futur le nom de prisme. Cela représente en effet selon nous un angle particulier permettant d'observer le présent et les futurs possibles.

Nous avons identifié **quatre prismes différents,** que nous avons cherché à décrire de manière précise, en identifiant pour chacun d'entre eux quatre éléments caractéristiques.

- Il y a tout d'abord ce que nous appelons le **focus** c'est-à-dire un aspect spécifique sur lequel l'organisation va chercher à concentrer son regard, notamment dans les phases de captation et d'investigation (n° 1 et 2).
- Il y a également **les principes structurants** qui vont avoir une influence fondamentale dans la manière dont l'organisation perçoit son action, et donc organise son activité d'anticipation.
- Il y a ensuite **l'état final recherché,** c'est-à-dire l'objectif qui va guider l'activité d'anticipation, ce que l'organisation cherche ultimement à atteindre.
- Et, enfin, il y a la **façon de voir le monde,** c'est-à-dire les lunettes avec lesquelles l'organisation observe les phénomènes extérieurs, considère les interactions et donc appréhende également le(s) futur(s).

Ces quatre prismes ne sont bien sûr pas exclusifs même si une organisation va avoir tendance, pour différentes raisons, à en utiliser un prioritairement. Leur usage n'est pas toujours conscient. C'est bien l'intérêt, il nous semble, de cette réflexion, car nous verrons plus tard qu'un usage de plusieurs prismes peut avoir de nombreuses vertus.

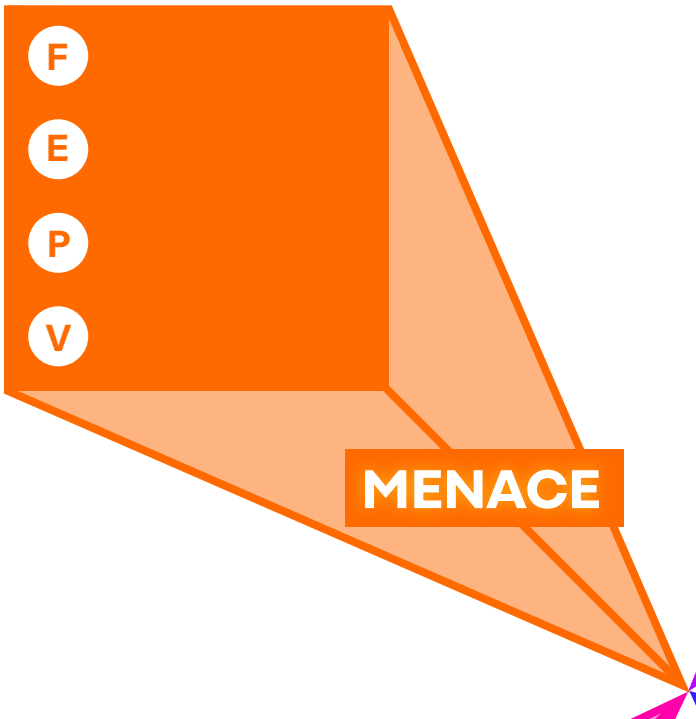
Les 4 prismes de la prospective

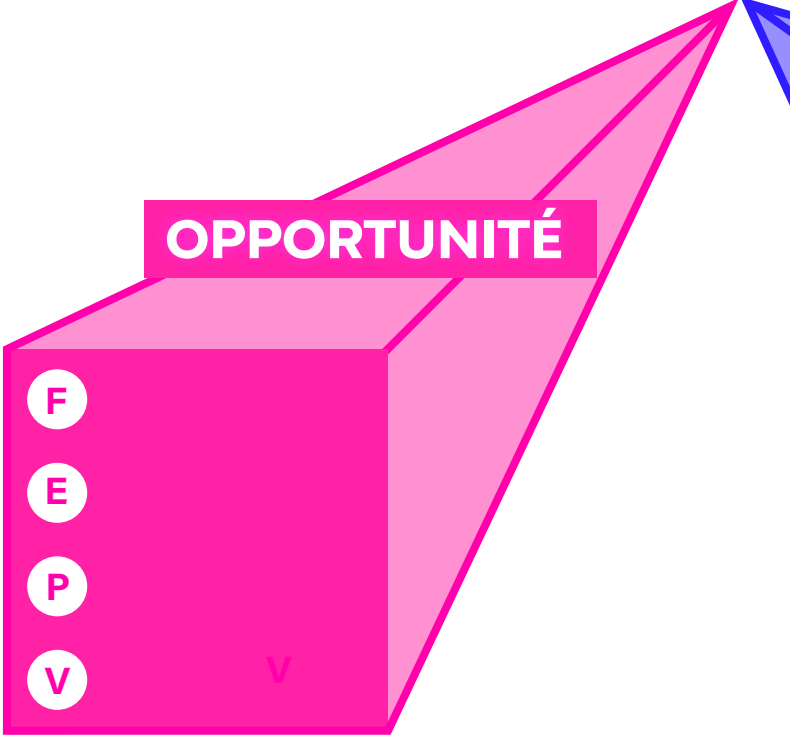
Événements extérieurs peu prévisibles qui viendraient changer les règles du jeu

La recherche volontaire de l'inattendu et l'imprévisible permet de se renforcer

Meilleure capacité à s'adapter en situation de crise

Conflictuelle : interactions principalement régies par une logique de confrontation de puissance.



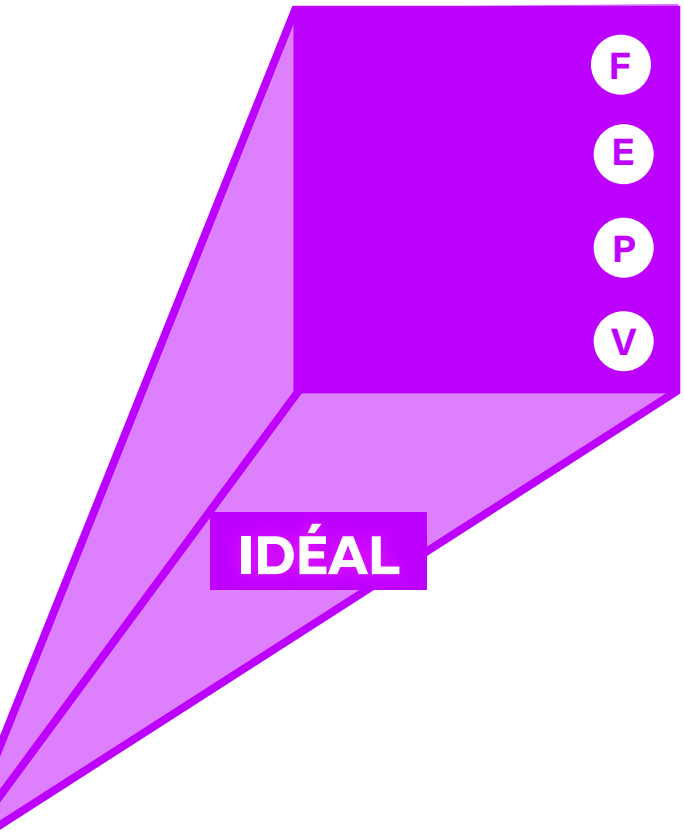


Évolutions du contexte pouvant être favorables à mon activité

En toute situation, un gain est possible. L'absence d'action est un risque de perte.

Gain de plus d'influence ou de performance

Entrepreneuriale : prédominance à ceux qui tentent et innovent.

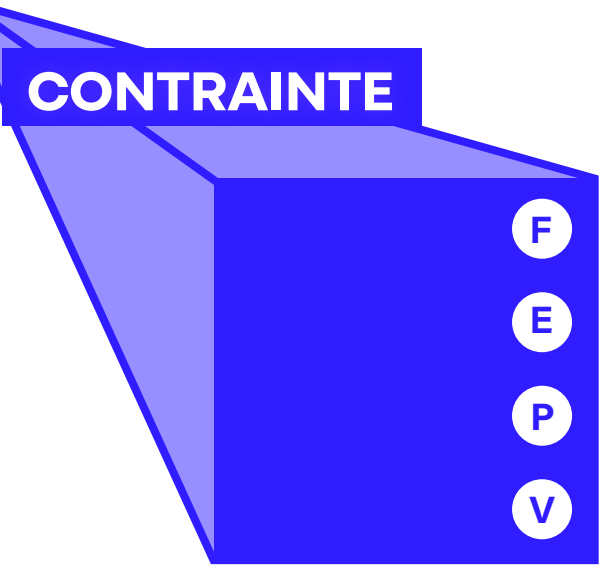


Vision du futur que l'on souhaite voir advenir

Une vision désirable et partagée
est un moteur puissant d'action.

Avènement de la vision projetée.

Prophétique : le monde sera meilleur
grâce aux qualités de certains acteurs influents.



Force interne ou externe qui amène à
repenser le modèle de fonctionnement actuel

La contrainte dans ce monde physique
est indépassable, autant s'y préparer.

Adaptation réussie à un contexte
préalablement défini

Interdépendante : tous les acteurs jouent
avec les mêmes règles du jeu et s'influencent.

F Focus P Principes structurants E État final recherché V Vision du monde

Légende

> *Au-delà de la prospective, c'est la capacité à faire face à l'inattendu, à l'aléa, qui compte. Nous devons être prêts à être déstabilisés. Nos processus et cadres d'intervention doivent pouvoir s'adapter à chaque situation. On parle bien d'un véritable changement culturel.*
>
> Sébastien Lagorce - Responsable prospective à la Croix-Rouge française

LE PRISME DE LA MENACE

Les organisations qui l'utilisent vont avoir tendance à focaliser leur attention sur des événements extérieurs difficilement prévisibles qui viendraient changer l'environnement ou les règles du jeu, temporairement ou sur la durée. Ce prisme fait écho aux travaux de Nassim Taleb sur la théorie du cygne noir, ces événements rares et extrêmement difficiles à prédire qui ont pourtant un impact majeur. Les organisations qui utilisent ce prisme de la menace vont donc rechercher volontairement des éléments inattendus ou imprévisibles pour s'y confronter, comme le montrent les exemples de la **Red Team** et de **Radar**, mises en place par l'**armée française** ainsi que sous une autre forme le projet **Anticipascope** mis en place par le **dispositif de prospective** d'**armasuisse Science et Technologies**. L'objectif de l'organisation est d'être beaucoup mieux préparée et de pouvoir réagir plus efficacement, dans toutes les situations et notamment en situation de crise, en ayant déjà anticipé certaines parades ou dispositifs. L'usage de ce prisme est lié à une vision conflictuelle du monde, où les interactions sont avant tout régies par des logiques de confrontation, de puissance et de domination. Ceci explique qu'on puisse recenser un usage régulier de ce prisme parmi les différentes armées dans le monde.

LE PRISME DE L'OPPORTUNITÉ

Dans ce cas, **l'organisation va concentrer son attention sur toutes les évolutions de l'environnement, tendances ou signaux qui vont pouvoir lui être favorables,** comme les évolutions technologiques. Ces dernières années et encore actuellement, de nombreuses organisations ont chaussé ce prisme pour explorer les perspectives offertes par les systèmes d'intelligence artificielle.

Le grand principe de cette approche est de considérer que **toute absence d'action entraînerait avant tout un risque de perte, et qu'il ne peut y avoir de statu quo.** Quel que soit le contexte, un gain est possible, qu'il soit financier ou d'influence.

Ce prisme est profondément influencé par une **vision entrepreneuriale du monde,** où la croissance est un principe qui n'est pas remis en cause et où la prédominance est donnée à celles et ceux qui tentent, innovent et prennent des risques, pour bénéficier d'un coup d'avance sur la concurrence.

Il est donc plutôt logique que ce **prisme soit adopté par de nombreux acteurs privés** qui cherchent à gagner en influence sur leur marché ou en performance vis-à-vis de leurs clients, de leurs usagers ou de leurs partenaires.

> *Tu peux avoir la meilleure cellule de prospective du monde, si ton dirigeant est convaincu de la supériorité technique de l'Homme, il continuera à te demander des solutions techniques.*
>
> Thomas Gauthier - Professeur et Doyen associé à emlyon business school

LE PRISME DE LA CONTRAINTE

Ici, **le focus se fait sur les forces internes ou externes** qui pourraient pousser l'organisation à repenser son modèle de fonctionnement, par exemple comme un accès restreint aux ressources naturelles ou le vieillissement de la population.

Le principe structurant de ce prisme est que **certaines contraintes du monde physique sont indépassables,** et qu'il est préférable de s'y préparer.

L'organisation cherchera donc avant tout à **réussir son adaptation dans un contexte contraint** qui aura été préalablement défini.

Notre étude nous a permis d'identifier l'exemple de Decathlon, qui part du postulat qu'il n'y aura plus d'accès au pétrole pour les entreprises privées d'ici à trente ans. Cette contrainte incite fortement cette entreprise dont les produits sont majoritairement fabriqués en plastique à imaginer de nouveaux produits et de nouvelles manières de les concevoir.

Qu'est-ce qui pousse à changer? Il reste 50 ans de pétrole. Dans 30 ans, les entreprises comme les nôtres n'auront plus le droit d'utiliser la pétrochimie avec de la matière vierge. [...] Si on ne veut pas mourir, on doit switcher maintenant vers du 100 % recyclable.

Sébastien Haquet - Head of Advanced Innovation de Decathlon

LE PRISME DE L'IDÉAL

Les organisations maniant le prisme de l'idéal ne cherchent pas tant à se préparer aux futurs que d'en faire advenir un. C'est pourquoi elles vont **mettre l'accent sur la définition et le partage d'une vision du futur** qu'elles souhaitent faire émerger et voir se concrétiser.

Lorsque Meta nous propose une publicité pour le metaverse, c'est avant tout une vision du futur qui nous est partagée et que l'entreprise cherche à promouvoir. Les organisations qui adoptent ce prisme ont généralement la **conviction qu'une vision désirable** du futur peut être un moteur puissant d'action, qui donne envie aux membres de l'organisation et à ses parties prenantes d'agir.

Elles vont donc chercher à faire advenir cette vision qu'elles auront définie et projetée. Ce qui explique que ces organisations vont investir du temps et de l'argent dans des opérations de communication, de relations publiques ou de lobbying. Leur façon de voir le monde est prophétique. Elles considèrent qu'il sera rendu meilleur grâce aux qualités de certains acteurs influents, qui apportent la bonne parole et éclairent l'humanité.

Dans la finalité de la prospective, il y a deux écoles: soit de voir ce qui est possible pour s'y préparer, soit de voir ce qui est souhaitable pour le faire advenir.

Gaël Quéinnec - Expert indépendant en prospective, ex-directeur prospective de Michelin

Comme nous l'avons déjà évoqué, en fonction des cultures organisationnelles et des environnements, **le prisme est un tropisme plus ou moins fort,** par essence non exclusif.

Nous constatons cependant que **plus le niveau d'ambition des organisations est élevé, plus elles sont amenées à adopter différents prismes,** étant conscientes des limites propres à chacun d'eux. L'adoption de plusieurs prismes permet à la fois de varier les approches, d'explorer des champs d'observation plus larges et donc d'enrichir les éléments **nourrissant les réflexions,** tout en **limitant ce qu'on appelle les angles morts** de l'organisation.

QUEL PRISME ADOPTER AU DÉMARRAGE ?

Si l'on admet qu'il y a un certain déterminisme, la première réflexion est de **chercher à identifier le prisme** vers lequel tend son organisation, pour en identifier à la fois les forces et les limites. Une organisation utilisant majoritairement le prisme de la menace aura potentiellement un niveau de préparation élevé en cas de crise, ou tout du moins sera plus réactive. Mais il est probable qu'elle manque de ressources pour mobiliser ses membres ou ses partenaires lorsque l'on viendra à parler de vision et de développement.

La bonne pratique serait donc de chercher à développer l'usage de plusieurs prismes, même si à défaut nous recommandons avant tout l'usage du **prisme de la contrainte** comme point de départ. Au vu des enjeux actuels autour de la raréfaction des ressources, de la montée des tensions voire des conflits autour de certains usages, il nous paraît assez inconscient, notamment pour les organisations fortement dépendantes d'une ressource, de ne pas chercher à adopter ce prisme de la contrainte.

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Les organisations ont-elles toutes la même manière **d'aborder** le monde et de **percevoir** les futurs ? Nous appelons les différentes manières d'appréhender les futurs des **prismes.**	Nous identifions **quatre prismes** bien distincts, permettant d'aborder de manière différente les futurs : les prismes de la menace, de l'opportunité, de la contrainte et de l'idéal. Ces prismes sont définis **par plusieurs caractéristiques :** le focus, les principes structurants, l'état final recherché et la façon de voir le monde.	Il est déterminant pour une organisation d'**avoir conscience du prisme** qu'elle adopte naturellement, de par sa culture, son secteur d'activité, le profil de ses dirigeants, etc. Pour permettre une plus grande profondeur dans les réflexions d'anticipation, et atteindre le plus haut niveau d'ambition, l'organisation doit **apprendre à manier plusieurs prismes.** Dans le monde actuel, aborder les futurs au travers du **prisme de la contrainte** nous paraît un exercice **indispensable.**

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR UNE ANTICIPATION EFFICACE ?

Après avoir vu en quoi les organisations différent sur l'ambition qu'elles placent dans l'anticipation, analysons le lien avec les compétences des personnes qui portent l'activité d'anticipation.

Commençons par une de nos surprises sur cette étude : dans les organisations pour lesquelles l'anticipation est "efficace" ce ne sont pas des personnes dont la compétence première est la prospective qui sont à la manœuvre.

Qu'entendons-nous par anticipation "efficace" ? Une démarche d'anticipation dont les effets constatés répondent aux ambitions définies par l'organisation. Nous l'avons explicité dans un précédent chapitre et avons distingué trois niveaux :

- **Conforter l'organisation** (Niveau 1)
- **Challenger l'organisation** (Niveau 2)
- **Redéfinir l'organisation** (Niveau 3)

Et pourquoi ce ne sont pas des prospectivistes qui gèrent ces activités ? Les activités d'anticipation requièrent certes des compétences en prospective ; mais plus l'ambition de transformation de l'organisation est grande, moins ce socle de compétences est déterminant.

En somme, ce socle est nécessaire, mais de moins en moins suffisant à mesure que l'ambition grandit.

LES COMPÉTENCES EN PROSPECTIVE, UN SUJET EXPLORÉ EN PROFONDEUR

Nous ne sommes pas les premiers à nous poser la question : **"de quelles capacités doit être doté le/la prospectiviste idéal ? ".** Sur les vingt dernières années, de nombreuses publications attestent d'un axe de recherche visant à "professionnaliser la prospective" en adoptant des angles sur les styles de prospective, les pratiques essentielles, les processus. Dans cette quête de professionnalisation, certains s'intéressent davantage aux capacités et aux compétences des individus. Mentionnons comme synthèse principale le "Foresight Competency Model", fruit d'un groupe de travail de vingt-trois professionnels entre 2014 et 2017, et formalisé par les chercheurs A. Hines, J. Gary, C. Daheim et L. van der Laan (consultable ici en anglais)

Ce modèle de compétences, que nous ne détaillerons pas plus que le schéma ci-dessous, apporte un appui aux recruteurs, aux programmes de formations et aux professionnels pour identifier leurs spécificités et développer leur carrière. Il ne nous est pas apparu complètement satisfaisant dans notre contexte d'étude...

Modèle de compétences en prospective

Foresight Competency Model, Association of Professional Futurists (APF). Traduction : Le Coup d'Après

NOTRE INSATISFACTION : UN REGARD TROP CENTRÉ SUR LA PERSONNE ET LA DISCIPLINE PROSPECTIVE

Bien que ce modèle de compétence précédemment cité soit le résultat d'une synthèse approfondie, il nous semble trop centré sur l'acteur et pas assez sur l'activité d'anticipation. **Trop sur la personne** voire l'équipe et **pas assez sur l'intégration dans l'organisation.**

S'appuyant sur les interviews d'une vingtaine de personnes, nous avons défini trois domaines de compétences qui s'articulent autour d'une activité d'anticipation (dispositif d'anticipaction dans sa globalité) : prospective, design, activation. Nous les définissons dans le tableau ci-contre, par les capacités attendues dans un contexte d'anticipation

DOMAINES DE COMPÉTENCES	*Capacités attendues dans le cadre d'un dispositif global d'anticipation*
PROSPECTIVE	→ Identification des tendances, émergences et enjeux, en rapport avec la complexité du contexte → Projection vers des futurs possibles pour l'organisation (scénarios) → Proposition de plan d'actions ou de nouveaux modes opératoires pour les futurs
DESIGN	→ Analyse centrée sur les usages et l'expérience → Persuasion par la narration visuelle, auditive, sensitive (prototypes, artefacts, podcasts) → Nouvelles propositions de valeur pour le cœur de l'activité (produits, services, etc.)
ACTIVATION	→ Mobilisation large et contextuelle des acteurs de l'organisation → Diffusion d'une vision du changement pour les acteurs (directions, équipes, individus) → Supervision et coordination des expérimentations

Note : par activation, nous entendons le fait de créer les conditions pour que les individus, équipes ou systèmes puissent expérimenter, apprendre et s'approprier des visions d'avenir, en mobilisant leurs capacités à agir dans l'incertitude. Inspiré des travaux de Christian Bason, Leading Public Design (2017)

ET COMMENT CES COMPÉTENCES S'ARTICULENT-ELLES EN FONCTION DES ORGANISATIONS ?

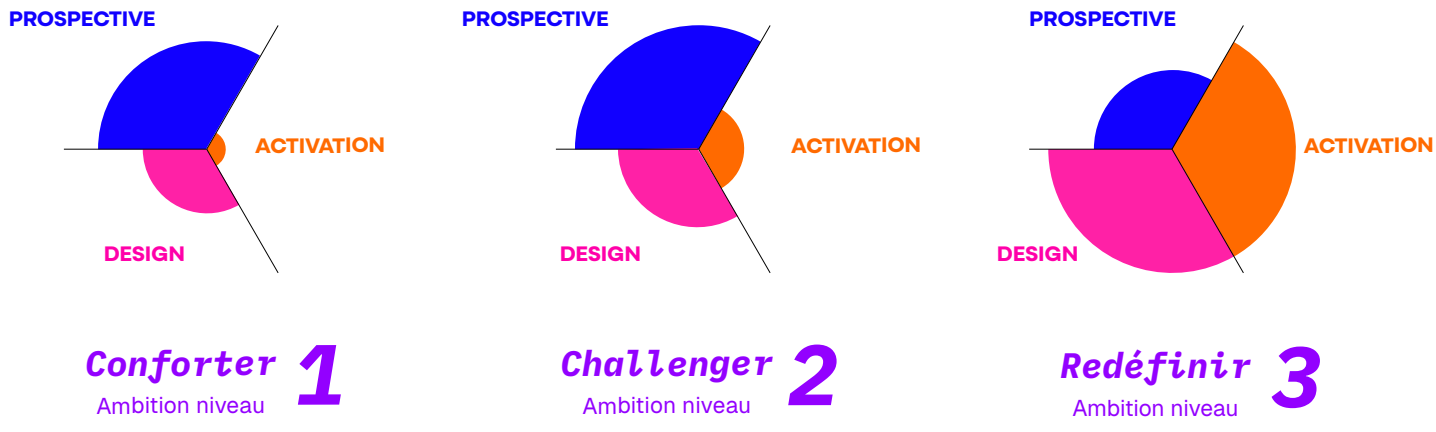
D'après notre analyse, ces compétences s'articulent en fonction de l'ambition que l'organisation place dans l'anticipation.

Ainsi, **l'importance des compétences prospectives atteint son pic lorsqu'il s'agit de "Challenger l'organisation"** pour perdre ensuite en importance face aux compétences d'activation lorsqu'il s'agit de "Redéfinir l'organisation". Exprimées autrement, **les compétences en prospective sont nécessaires pour la crédibilité et la justesse de l'analyse** mais elles ne **suffisent pas à convaincre et donner envie d'agir** (design) ou faciliter la prise d'initiatives pour une diffusion et une mise en mouvement plus large dans l'organisation (activation).

Finalement, plus l'ambition tend vers "Redéfinir l'organisation" (Niveau 3), plus ce sont des personnes avec une connaissance fine du métier et de l'organisation (Activation) qui sont nécessaires pour produire les effets liés à l'ambition.

Les compétences d'une activité d'anticipation

Exprimées en importance relative



Conforter **1**
Ambition niveau

Challenger **2**
Ambition niveau

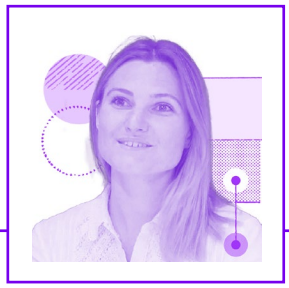
Redéfinir **3**
Ambition niveau

QUELLE POROSITÉ ENTRE CES COMPÉTENCES ?

Évidemment, l'assemblage de ces compétences est une des clés du succès de la fonction d'anticipation. Nous avons relevé plusieurs façons d'opérer, chacune étant adaptée à un contexte particulier :

1. **DÉCLOISONNER L'ACTIVITÉ D'ANTICIPATION,** autrement dit, ne pas la cantonner à une équipe en particulier. "Sortir de sa tour d'ivoire" ou "infiltrer les métiers" sont des formules évoquées lors des échanges, ce qui représente quelques difficultés :

> *Nous ne sommes pas un pôle dédié entièrement à la prospective. Le point fort c'est que nous sommes dans le quotidien des métiers, avec une stratégie d'infiltration. Nous ne sommes pas les « gens perchés » de la cellule prospective car on ne travaille pas en silo.*
>
> Chloé Beaumont - Responsable du design et marketing stratégique à la MAIF



> *Une des difficultés c'est faire le grand écart sur les compétences : réfléchir au business model et revenir à de la modélisation 3d. En termes de prise de recul et de vision, c'est un défi.*
>
> Sébastien Haquet - Head of Advanced Innovation de Decathlon

2. **FAÇONNER UN CADRE DE COLLABORATION** propice à l'expression des talents et l'alignement vers des objectifs communs. À titre d'exemple, Decathlon et son fonctionnement en sprint d'une semaine, pour pousser une marque interne dans ses retranchements et travailler à son "future proofing", est inspirant.

> *Plus tu mets les personnes dans de meilleures dispositions possibles, plus elles donnent le meilleur d'elles-mêmes. C'est juste une question d'organisation, une précision chirurgicale d'organisation, qui paraissent basique mais prennent du temps et de l'énergie.*
>
> Sébastien Haquet - Head of Advanced Innovation de Decathlon

3. **GARDER EN TÊTE LE BÉNÉFICIAIRE FINAL** du travail d'anticipation (client, usager, employé, etc.). Ce public cible tire toutes les réflexions et les actions de la démarche d'anticipation.

> *Je ne peux pas faire de la prospective uniquement pour nos dirigeants. Le changement culturel de l'incertitude que sous-tend mon travail doit diffuser bien plus largement jusqu'au bénévole de terrain ! Je dois donc sortir de ma tour d'ivoire et proposer des formats ludiques, pédagogiques, qui parlent à tous... D'où le recrutement d'un designer prospectif.*
>
> Sébastien Lagorce - Responsable prospective à la Croix-Rouge française

ET POUR EMBARQUER, UN PEU DE LEADERSHIP SEMBLE NÉCESSAIRE NON ?

Le leadership, c'est-à-dire cette capacité à embarquer, à fédérer autour des projets issus de l'anticipation, a été peu évoqué jusqu'ici, bien que Ruben Neslon soulignait déjà son caractère essentiel en 2007 dans un article intitulé **Extending foresight : The case for and nature of Foresight 2.0.**

D'après nos entretiens, le leadership apparaît également essentiel, notamment pour les organisations avec une ambition élevée. **La capacité à passer à l'action** et à mettre en mouvement tout ou partie de l'organisation est déterminante si l'on ne souhaite pas que les présentations de travaux prospectifs se concluent par un "Merci, c'était passionnant ! On va étudier la question..." et qu'elles ne soient suivies d'aucun effet.

FOCUS : le management des talents prospectifs

> *On parle assez peu du management de la prospective… On est passé d'un modèle de personne avec un profil analyste à des personnes avec un plus fort leadership. Vous devez devenir un des endroits où on forme les leaders de demain. C'est un des chemins possibles pour une cellule prospective.*

Gaël Quéinnec - Expert indépendant en prospective,
ex-directeur prospective de Michelin

Ce thème soulève deux questions.

La première concerne le **management de l'équipe** : comment trouver un équilibre entre des profils de type analyste et des leaders, plus orientés vers l'action ? Comment **"faire équipe"**, comment les **faire évoluer** pour qu'ils **trouvent leur place** dans l'organisation d'aujourd'hui et de demain ?

Ensuite, cela pose la question des **leaders de demain** : faudrait-il que les dirigeants et dirigeantes de demain aient nécessairement fait **un passage par des fonctions d'anticipation ?** À l'image de ce que la finance ou les cabinets de conseil ont été pour les générations de dirigeants actuels. En effet, il est rare que le changement vers lequel on se dirige soit accepté directement. Cela nécessite donc de l'endurance et de l'adaptabilité : il faut donc être prêt à faire face aux critiques, à affiner ses arguments et embarquer des parties prenantes, des plus motrices au plus réfractaires.

FOCUS : la place du design et du design fiction dans l'anticipation

En fonction des organisations, les activités **de design et d'anticipation s'ignorent, dialoguent** ou **collaborent** étroitement. Par "design", nous entendons "une activité de conception qui vise à transformer le monde matériel et immatériel en y apportant du sens, en tenant compte des dimensions esthétiques, fonctionnelles et symboliques" (Stéphane Vial, 2010).

Bien que notre étude ne soit pas focalisée sur ce point, nous constatons que le design opère sur les fonctions d'anticipation un rôle proche de celui constaté sur les démarches d'innovation : un **catalyseur des aspirations et des contraintes,** une ouverture vers de nouvelles opportunités et imaginaires, une projection vers de nouvelles narrations avec un focus sur les personnes et les usages. Le design fait souvent son entrée dans les fonctions d'anticipation pour ses apports sur la communication et la synthèse visuelle, parfois avec quelques réticences.

Le design évolue ainsi vers des approches de **co-construction** (ateliers, concertation, etc.) ou se met au service de la stratégie par de nouvelles propositions de valeur (produits, services, business models), comme dans le cas de Decathlon avec son département Advanced Innovation. Le visuel ci-contre montre des projets d'anticipation des mobilités urbaines, d'éco-conception et de circularité ainsi que de design génératif et de fabrication additive

> *Avec notre approche de design prospectif, on rend tangibles et concrets des rêves qui peuvent paraître un peu fumeux.*
>
> Sébastien Haquet - Head of Advanced Innovation de Decathlon

De façon plus spécifique, le design fiction est évoqué par quelques organisations pour appuyer les démarches d'anticipation, faire extraire des axes questionnant et "éviter les rapports de 300 pages que personne ne lira". Cette approche de design prend de l'ampleur dans le secteur. Si elle vise à matérialiser des futurs plausibles pour créer des conversations autour des choix et des implications de ceux-ci, elle est d'abord perçue comme un moyen de médiation des réflexions prospectives.

Assez logiquement, plus une organisation est mature sur le design (Decathlon et MAIF, entre autres), plus le **design fiction** est **étroitement intégré dans la démarche d'anticipation.**

Il y a un risque de traduire la pensée complexe en images. Celles-ci sont cependant une porte d'entrée attractive et tangible pour ensuite aborder des dimensions systémiques des futurs possibles ou souhaitables.

Emmanuel Janvier - Responsable de la prospective au CESER Bretagne

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Pour une anticipation "efficace", c'est-à-dire alignée avec les ambitions et objectifs de l'organisation, quelles sont les compétences nécessaires ?	Trois domaines de compétences (Prospective, Design, Activation) doivent s'articuler finement pour répondre à l'ambition de l'organisation. Plus l'ambition de l'organisation sera élevée, plus la prospective perd en importance relative.	En fonction des contextes, plusieurs modalités facilitent l'articulation des compétences : • **DÉCLOISONNER** l'anticipation et "sortir de sa tour d'ivoire" • **FAÇONNER UN CADRE DE COLLABORATION** propice à l'expression des talents • **GARDER EN TÊTE LE BÉNÉFICIAIRE FINAL** du travail d'anticipation (client, usager, employé, etc.)

> *Les décideurs auront d'autant plus de marges de manœuvre avec la multiplication des crises s'ils ont cherché à anticiper.*
>
> Nicolas Renard - Directeur exécutif de l'Institut Veolia

COMMENT BIEN CHOISIR LE FORMAT DE SA CELLULE D'ANTICIPATION ?

Après avoir zoomé sur les compétences nécessaires à l'anticipation et leurs articulations, arrêtons-nous un instant sur les équipes d'anticipation, incarnées par des cellules ou services et leur position dans l'organisation.

Jusqu'à présent, nous avons repoussé l'échéance… Nous avons explicité l'activité d'anticipation en faisant des détours par les ambitions des organisations, par la démarche d'anticipation, les modèles mentaux de l'anticipation (les prismes) et les compétences nécessaires à cette activité. Notre intention était jusqu'à présent de souligner les sujets moins visibles qui entourent l'anticipation. Cherchons désormais à clarifier le "qui ? : qui anticipe, qui commandite, et pour qui ?

NOTRE GRILLE D'ANALYSE : CIBLES ET RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL

Avant de présenter brièvement les cellules, voici comment nous avons procédé pour les identifier. Nous avons combiné les cibles principales des types de cellule identifiées pendant les interviews et leur rattachement hiérarchique. Cela nous a permis, entre autres, de dépasser le clivage public/privé dans notre analyse. Ensuite, nous avons identifié quatre types de cellules. Nous avons choisi de les nommer par leur rattachement organisationnel après avoir écarté des appellations qui pourraient porter à confusion quant à leur rôle (éminence grise, hackeur interne, etc.). Voici les quatre types de cellules :

1. **Rattachée à la direction générale ou la stratégie :** au service de la direction générale et des actionnaires
2. **Rattachée à une direction transverse :** au service du "produit/service" (R & D, marketing, innovation) ou des processus (RH, RSE ou Communication)
3. **Décentralisée** (logique de réseau/communauté) : souvent mobilisable en fonction des besoins
4. **Indépendante, mais financée par la structure :** apporte, grâce à sa liberté, un regard externe enrichissant

À la question "quel est le type de cellule idéale ? nous sommes tentés de répondre : cela dépend de vos enjeux. Ce choix organisationnel enrichit certaines dynamiques mais implique des renoncements ou augmente certaines difficultés. Par exemple, si la cellule est rattachée à la direction générale ou au service stratégie, il faut s'attendre à devoir renforcer la transversalité. À l'inverse, si la cellule est indépendante de l'organisation, il est probable que les messages qu'elle porte soient plus facilement ignorés par la direction générale. Il faudra donc renforcer son influence et sa communication interne.

> *Il n'y a pas de bonne position dans l'organigramme. Il faut que cela soit cohérent avec les enjeux et le projet de l'organisation.*
>
> Cécile Wendling - Prospectiviste et chercheuse en sciences sociales

Les types de cellules et leurs cibles

INDÉPENDANTE MAIS FINANCÉE PAR LA STRUCTURE

CIBLES PRINCIPALES
Directions, collaborateurs, partenaires, communautés d'intérêts, clients

AVANTAGES
Plus grande capacité à penser contre les intérêts de l'organisation ou à défricher des sujets non traités en interne

Possibilité d'activer un double discours entre les décisions du présent et les préoccupations du futur

INCONVENIENTS
Difficulté de faire infuser et mettre en mouvement l'organisation

RATTACHÉE À L'INNOVATION R&D / MARKETING

CIBLES PRINCIPALES
Interne : direction générale, direction concernée

Externe : clients et partenaires

AVANTAGES
Proximité plus fortes avec les attentes des clients et des usagers

INCONVENIENTS
Possible désintérêt de la dimension organisationnelle

RATTACHÉE À LA OU À LA STRATI

CIBLES PRINCIPALES
Int
Ex

AVANTAGES
Pri
de

INCONVENIENTS
Ri
sp

RATTACHÉE À U DIRECTION TRANS

AVANTAGES
Inclination plus fo
créer des interacti
entre différents ac

INCONVENIENTS
Dépendance aux autres entités pour avancer

A D.G.
ÉGIE

erne : directions et managers

terne : actionnaires

se directe avec les instances
décisions stratégiques

sque d'éloignement des
écificités opérationnelles

> *Normalement, la prospective dans son ADN devrait être indépendante et transverse.*

Gaël Quéinnec - Expert indépendant en prospective, ex-directeur prospective de Michelin

UNE
SVERSE

RATTACHÉE À UNE DIRECTION SUPPORT (RH/ RSE)

CIBLES PRINCIPALES

Interne : direction générale, managers et collaborateurs

Externe : partenaires et futurs collaborateurs

rte à
ions
cteurs

AVANTAGES

Sensibilité plus forte aux enjeux organisationnels et de transformation interne

INCONVENIENTS

Risque d'éloignement des attentes des clients et des usagers

DÉCENTRALISÉE LOGIQUE DE RÉSEAU / COMMUNICATION

CIBLES PRINCIPALES

Interne : forces vives intéressées par les sujets traités et direction générale

Externe : partenaires

AVANTAGES

Mobilisation plus rapide des personnes concernées et diffusion plus fine des contenus produits

Porosité plus grande avec l'extérieur

INCONVENIENTS

Possible distance avec les instances de décision stratégique (risque d'être plus "consultatif" que "prescriptif")

UNE PROXIMITÉ AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE FACILITANTE POUR MAXIMISER L'IMPACT

Les recherches académiques confirment et s'accordent sur ce qui paraît, à première vue, logique : plus la cellule prospective est proche de la direction générale, plus l'influence de la cellule est forte sur la marche de l'organisation[4]. Et plus l'alignement avec la direction est facilité pour les prises de décisions et les investissements.

> *Pour que le dispositif puisse fonctionner, il faut avoir des appuis bien placés auprès de la direction.*
>
> Philippe Michel - Co-fondateur Wanadoo, ex-Orange

> *N'oublions pas l'intégration nécessaire de la prospective à la stratégie pour une gouvernance anticipative.*
>
> Christine Afriat - Administratrice de la Société Française de Prospective

Néanmoins, privilégier cette seule option serait limitant pour les apports de l'anticipation dans une organisation. En effet, notre précédent chapitre sur les effets de l'anticipation souligne les aspects organisationnels trop souvent ignorés, comme la circulation de l'information, la fabrique d'un consensus et l'innovation organisationnelle.

LA TRANSVERSALITÉ POUR CONCRÉTISER LES DIRECTIONS STRATÉGIQUES

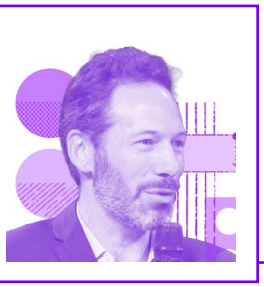
Allant dans le même sens que les travaux sur l'apprentissage organisationnel et la prospective de Philippe Bootz[5] et les travaux de recherche sur les cellules en réseau[6], notre étude souligne l'importance de la transversalité auprès des personnes interrogées.

Plus la cellule prospective est capable de franchir les silos naturels de l'organisation (R & D, production, marketing, RH, etc.) plus les axes présentés sont ré-appropriés. Ils renforcent ainsi l'organisation, la rendant plus pérenne.

Ce bénéfice de pérennité joue aussi en faveur de la cellule elle-même, participant à son ancrage dans l'organisation par les échanges avec de nombreuses parties prenantes. Dans les organisations qui l'encouragent, la porosité avec l'externe ajoute des bénéfices complémentaires du même ordre.

Ainsi, la gouvernance interne de l'anticipation joue un rôle essentiel dans l'efficacité et la pérennité de celle-ci. **Et si la transversalité, en tant que premier principe d'action, devenait une obsession pour les cellules d'anticipation ?**

> *La prospective n'est pas une fonction isolée ou « technique ». Mobilisant l'intelligence collective, elle alimente un dialogue vivant dans l'organisation et à l'extérieur en décloisonnant les regards. Ce n'est que lorsqu'il y a transversalité et appropriation que la prospective parvient à nourrir durablement la stratégie.*
>
> François de Jouvenel - Directeur de la revue Futuribles et délégué général de Futuribles International



4. Voir **les articles de Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011)**. "Corporate foresight : Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm". Technological Forecasting and Social Change, 78 (2), 231 – 243. et Daheim, C., & Uerz, G. (2008). "Corporate foresight in Europe : Ready for the next step ?". Technology Analysis & Strategic Management, 20 (3), 321 – 336.
5. BOOTZ, J.-P. (2012). La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : Revue de la littérature et analyse critique : Management & Avenir, n° 53 (3), 34-53.
6. Van der Duin, P., Heger, T., & Schlesinger, M. D. (2014). **« Toward networked foresight ? Exploring the use of futures research in innovation networks ». Futures, 59, 62 –78.**

> *Mon rôle est d'être une charnière, je suis à l'interface entre l'interne et l'externe.*
>
> Ludovic Chaker - Directeur général adjoint à l'anticipation stratégique au sein de la Direction Générale de l'Armement

> *Les services prospectives, souvent ils sont dans un couloir de nage, avec une approche sectorielle, c'est pas de l'exploratoire.*
>
> Pierre-Olivier Cazenave - Directeur des nouveaux produits de FUTU&R

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Dans quelle mesure le rattachement de la cellule d'anticipation joue sur l'efficacité de celle-ci ?	L'adaptation aux enjeux de l'organisation prime sur un supposé "rattachement idéal" à la direction générale. Nous identifions **quatre types de cellules,** en fonction de leur rattachement : • Rattachée à la DG ou la stratégie • Rattachée à une direction transverse : au service du "produit/service" (R & D, marketing, innovation) ou des processus (RH, RSE ou Communication) • Décentralisée (Logique de réseau/communauté) • Indépendante, mais financée par la structure	Bien que plus efficace pour l'organisation dans la remontée d'information et la mise en action, **le rattachement à la direction générale est pertinent mais n'est pas la panacée.** En revanche, la transversalité devrait être une obsession d'une cellule d'anticipation : ce principe d'action **renforce l'organisation** dans la durée en la rendant plus apprenante et pérennise ainsi l'activité d'anticipation.

FOCUS : le fonctionnement en réseau, le cas de la SNCF

Pour faciliter l'anticipation de sujets techniques ou d'usages en articulant ses forces internes, le groupe SNCF a créé Synapses, **un réseau de 580 experts** regroupés en six clusters : Énergie, Développement durable, Sécurité système, Maintenance, Optimisation des Ressources et Exploitation, Services & Expériences de Mobilité.

Le réseau poursuit quatre objectifs :

- Éclairer, en facilitant l'émergence de nouveaux projets
- Produire, en contribuant aux grands projets du Groupe
- Transmettre, en encadrant des stagiaires, alternants et chercheurs
- Rayonner, en coordonnant des actions du réglementaire, des normes et de la communication

Ainsi, le réseau vise à apporter des idées nouvelles pour l'ensemble du groupe SNCF en se concentrant sur la prospective et l'anticipation. Le résultat n'est pas forcément opérationnel, il vise à changer les mentalités.

FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU

Le réseau, non hiérarchique, est facilité par une équipe de la Direction Technologies Innovation et Projets Groupe (DTIPG). Elle le mobilise à travers une plateforme numérique en réponse à une demande de dirigeants ou après une proposition d'experts validés par la direction. Ensuite, une équipe ad hoc est constituée en fonction des compétences et de la disponibilité des experts.

Pour souligner la valeur de cette expertise, les experts touchent une double rémunération en intégrant le réseau Synapses : une gratification par rapport à leur niveau d'expertise et une part variable par rapport à l'accomplissement d'objectifs fixés en lien avec leur cluster.

Le réseau valorise et renforce l'expertise scientifique interne, tout en ayant recours à des prestations ponctuelles, notamment pour les aspects méthodologiques. En appui du réseau, la DTIPG collabore avec onze universités sur des thématiques de recherche spécifiques et un conseil scientifique oriente les décisions de recherche pour les deux décennies à venir.

LES DÉFIS ORGANISATIONNELS ET STRATÉGIQUES DU RÉSEAU

Le réseau est confronté à des défis organisationnels constants. Le manque de disponibilité des experts et l'absorption par les problématiques opérationnelles est une préoccupation récurrente malgré les incitations financières et managériales mises en œuvre. Limiter l'auto-censure des experts est également un levier identifié.

Par ailleurs, la vitesse de changement du monde et des usages de mobilité face à l'inertie d'une infrastructure centenaire amènent à articuler différents horizons temporels avec tact.

Finalement, conserver et renforcer une expertise scientifique rare, étendue et approfondie à l'échelle du groupe SNCF pour activer son potentiel dans la conception de l'avenir des mobilités, constitue le principal défi du réseau Synapses.

N.B. : d'autres organisations disposent de réseaux d'experts. Schneider Electric est notamment ressorti de nos recherches mais nous n'avons pas pu les interroger.

Source complémentaire : **Rapport d'activité Innovation 2023 du groupe SNCF**

FOCUS : faut-il externaliser ses travaux de prospective ?

Notre synthèse de la vingtaine de personnes interrogées offre plusieurs clés de lecture sur le recours à l'externalisation, c'est-à-dire une sous-traitance de tout ou partie de leurs travaux à des cabinets, agences ou experts indépendants. Même si l'externalisation reste limitée dans l'ensemble, rares sont les organisations qui n'y ont pas recours.

DES FACTEURS QUI POUSSENT À L'EXTERNALISATION

Nous révélons trois facteurs majeurs qui poussent à la sous-traitance, par ordre d'importance : le manque de compétences, le manque de temps ou le besoin d'un regard extérieur.

Le manque de compétences concerne soit des étapes considérées comme moins stratégiques par rapport au cœur de l'activité (mise en fiction, production visuelle) soit des perspectives ou des thématiques émergentes (technologies, géopolitiques, limites planétaires, etc).

Les organisations interrogées sous-traitent donc seulement une partie du projet d'anticipation, souvent relatif à la production, mais très exceptionnellement la diffusion ou la pollinisation des idées.

> *En externalisant vous pouvez diminuer vos coûts, éclairer des angles morts liés à vos biais et accéder à des ressources et compétences clés que vous n'avez pas en interne.*

> *Le recours à un prestataire permet de rééquilibrer le sentiment d'isolement de ceux qui, en interne, travaillent sur la prospective.*

Pierre-Olivier Cazenave -Directeur des nouveaux produits de FUTU&R

> *En ce moment, on travaille avec des hackers (des white hat). Je suis toujours à l'affût d'experts un peu décalés que je ne trouverais pas en interne.*

Ludovic Chaker - Directeur général adjoint à l'anticipation stratégique au sein de la Direction Générale de l'Armement

LES LIMITES DE L'EXTERNALISATION

Les limites de l'externalisation relevées touchent aux compétences et à l'articulation de l'anticipation avec l'organisation. En effet, externaliser est parfois perçu comme une opportunitée manquée de développer les compétences internes ou d'ouvrir le regard des collaborateurs sur de nouvelles perspectives. De plus, nous l'avons vu précédemment, l'anticipation est une activité avec une forte dimension organisationnelle. Il est donc difficile pour un prestataire d'agir dans la durée pour porter un projet et faire évoluer les mentalités.

Par ailleurs, certaines organisations ne font aucune externalisation, comme le CESER Bretagne. Pour cet acteur public, la prospective est un processus démocratique et institutionnalisé, impliquant des représentants socioprofessionnels et des experts, dans la construction exigeante du consensus et la recherche de l'intérêt général. Une externalisation, même partielle, dévoierait la démarche.

> *J'ai fait le choix de faire en interne pour garder les compétences, et même les faire croître. L'extérieur ne connaît jamais aussi finement que vous l'organisation.*
>
> Participant - Secteur Privé.

> *De manière générale, il est important que l'entreprise s'approprie et s'implique dans la démarche de prospective. Donc je ne suis pas convaincu par une externalisation complète. Par contre de l'externalisation sur des points spécifiques comme l'appel à expertise ou du conseil pour un apport méthodologique ça peut être bénéfique.*
>
> Participant - Experts, chercheurs et sociétés de conseils

ORGANISER L'EXTERNALISATION : UNE ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Finalement, pour les organisations qui décident d'externaliser, cela implique d'y dédier du temps (sourcing et gestion de la sous-traitance) et de répondre à quelques questions clés :

- Est-ce que le projet ou la partie en question est stratégique pour mon organisation ?
- Ai-je les compétences pour le réaliser ou est-ce que je souhaite les développer ?
- Est-ce que j'ai le temps de réaliser les tâches en question ?

Si la réponse est "non" à une ou plusieurs de ces questions, l'externalisation est envisageable.

> *Je suis une tête chercheuse de collaborations. Je fais environ 10 entretiens par an avec des prestataires pour initier 2-3 nouvelles collaborations chaque année.*
>
> Gaël Quéinnec - Expert indépendant en prospective, ex-directeur prospective de Michelin

COMMENT LES ORGANISATIONS MESURENT LES RÉSULTATS D'UNE DÉMARCHE D'ANTICIPATION ?

Après avoir cherché à comprendre pourquoi et comment les organisations se projetaient dans les futurs, il nous semblait important d'aborder une question souvent laissée en suspens : comment peut-on mesurer les résultats d'une démarche d'anticipation ? De quelle manière atteste-t-on de l'efficacité d'une activité d'anticipation ? Assez logiquement nous pourrions nous repencher sur les effets attendus, et vérifier que ceux-ci aient bien été constatés. Mais est-ce si simple que celà ?

PEUT-ON VRAIMENT MESURER LES RÉSULTATS ?

Le premier élément qui ressort de notre étude est que la préoccupation au sujet des résultats n'est pas majeure. Bon nombre de nos interlocuteurs en sont encore à batailler plus en amont, c'est-à-dire à faire savoir que l'anticipation existe et non pas qu'elle fonctionne, pour paraphraser une source qui a souhaité rester anonyme.

Néanmoins la quasi-totalité des personnes interrogées s'est posée la question de la mesure des résultats, même si elles attestent du caractère parfois embryonnaire de leur réflexion sur le sujet.

La difficulté de l'exercice est souvent mise en avant car il n'est pas simple d'objectiver l'efficacité d'une démarche d'anticipation au vu de la nature très particulière de l'activité.

Soulignons que le décalage évoqué en introduction de cette étude prend ici tout son sens : comment évaluer aujourd'hui des travaux ou des dispositifs qui se penchent sur des sujets de long terme, menés par des personnes très souvent à contre-courant du mode de pensée habituel de l'organisation ?

« C'est une difficulté intrinsèque au métier. On peut difficilement mesurer et qualifier son impact. Alors on demande à nos commanditaires si nous les avons aidés dans leur mission : est-ce qu'ils ont été meilleurs avec nous à leur côté ou pas ? »

Gaël Quéinnec - Expert indépendant en prospective, ex-directeur prospective de Michelin

« On a tendance à évaluer ces dispositifs de prospective sur ce qu'ils nous apportent maintenant, alors qu'on devrait les évaluer à 10 ans. »

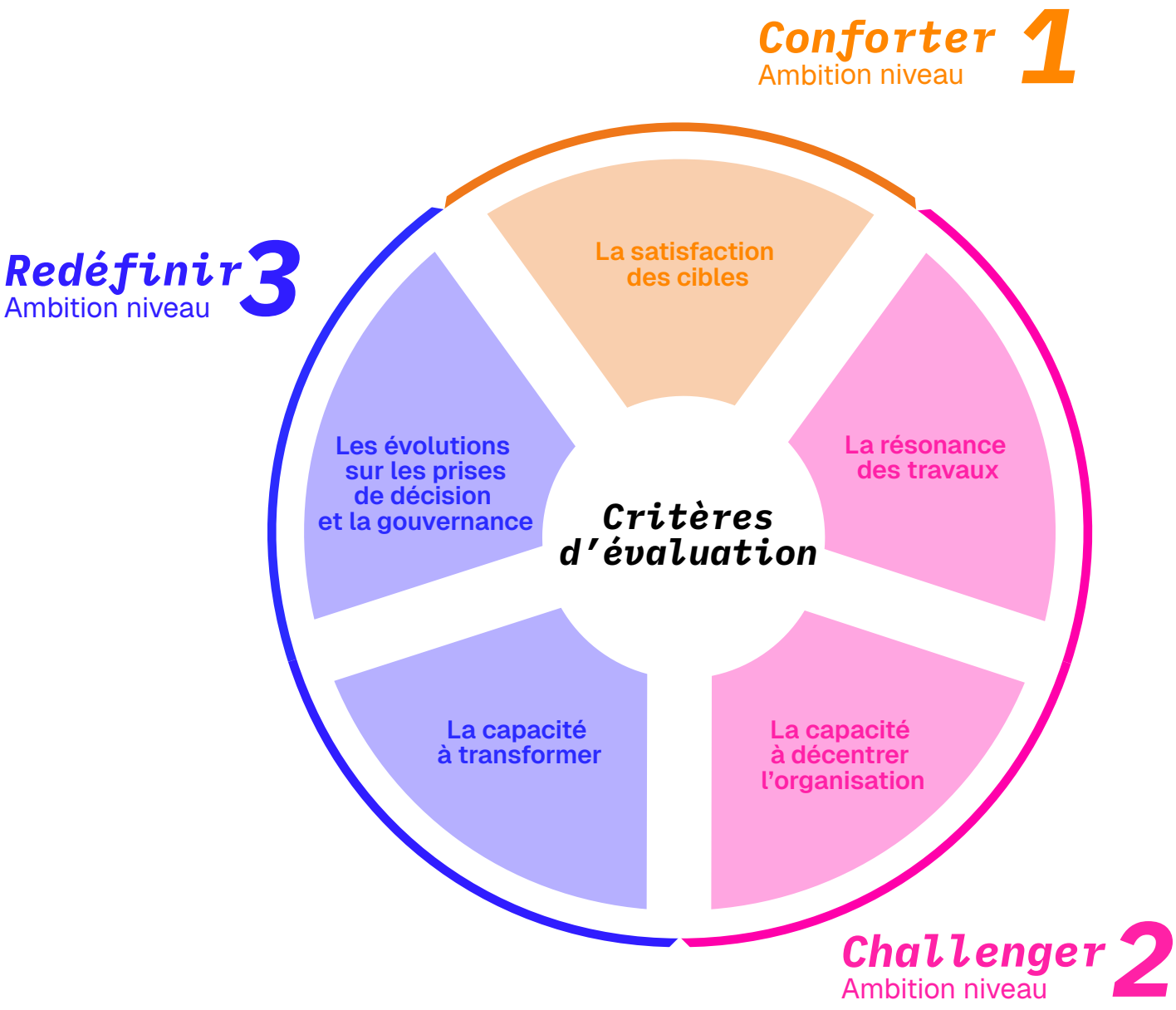
Françoise Dubois, Simone Morgagni, Cédric Levrel - Réseau Synapses de la SNCF

DES CRITÈRES D'ÉVALUATION VARIÉS, À RELIER AUX NIVEAUX D'AMBITION

Malgré la difficulté de l'exercice, notre étude révèle que la plupart des organisations se préoccupent des résultats de leur activité d'anticipation, mais avec des critères d'évaluation différents.

Nous avons choisi de les regrouper en cinq catégories, de les relier aux **trois niveaux d'ambition** de l'anticipation présentés plus tôt dans cette étude et de mettre en valeur leurs différences.

Les critères d'évaluation d'une démarche d'anticipation



Ambition Niveau 1

LA SATISFACTION DES CIBLES

Ce critère fait partie du socle de base car il est cité spontanément par plus de la moitié des personnes que nous avons interviewées.

La "satisfaction des cibles" signifie le plus souvent aller recueillir les avis et les retours sur des productions, de manière formelle, via un questionnaire par exemple, ou de manière informelle, lors d'échanges suite à une présentation ou le partage d'un document.

On évalue ici **la qualité perçue de la production, sans forcément juger de son impact.** C'est la raison pour laquelle nous avons rattaché ce critère à une ambition de Niveau 1 **(conforter l'organisation actuelle).**

Ambition Niveau 2

LA RÉSONANCE DES TRAVAUX

Il s'agit ici d'évaluer **si les travaux ont trouvé un écho favorable,** notamment d'un point de vue quantitatif. Ont-ils été largement diffusés et partagés, parfois au-delà du public cible ? Ont-ils fait réagir ?

C'est pour cette raison que ce critère est souvent accompagné par un outillage permettant **d'amener des éléments statistiques dans la réflexion,** comme un nombre de téléchargements pour un document par exemple, ou un nombre de personnes assistant à une conférence, etc.

Au-delà du caractère quantitatif, certaines organisations essaient également de dessiner une **cartographie des acteurs** et des points de vue, en traçant les réactions et interactions provoquées par la publication ou la présentation de leurs travaux.

Cela a-t-il permis de développer **le réseau et les connexions** de l'organisation ? Les personnes touchées se sont-elles emparées des travaux pour les partager plus largement ?

> *C'est un bon projet quand on trouve un angle qui n'avait pas été identifié jusqu'à présent, quand on met la focale sur un point qui bloque, dont il faut parler et qui fait parler.*
>
> Participant - Secteur Public

> *Peu importe d'avoir raison ou tort, il faut se préparer à toutes les éventualités et donc faire vivre toutes les options. On n'est pas des futurologues.*
>
> Pierre-Olivier Cazenave - Directeur des nouveaux produits de FUTU&R

Ambition Niveau 2

LA CAPACITÉ À DÉCENTRER L'ORGANISATION

Pour ce critère, l'évaluation se fait également d'un point de vue quantitatif, mais en se recentrant cette fois-ci sur le contenu, et non sur les destinataires. On va ici chercher à évaluer la capacité du dispositif d'anticipation à se décentrer, "sortir de son couloir de nage" et donc à aller explorer des sujets ou des scénarios qui vont questionner voire mettre en difficulté l'organisation. Accepte-t-elle d'explorer ses angles morts ? Est-elle vraiment capable d'envisager tous les futurs possibles, même ceux qui contredisent ses propres intérêts ?

Nous avons relié les deux critères précédents à une ambition de Niveau 2 (challenger l'organisation actuelle) car ils cherchent avant tout à évaluer l'efficacité de l'anticipation comme outil de médiation, avec pour objectif premier d'engager les publics dans des conversations ou débats à propos des futurs.

Ambition Niveau 3

LA CAPACITÉ À TRANSFORMER

Pour reprendre une des formules de l'étude, ce critère cherche à évaluer la capacité à "passer du signal à l'action". Les travaux d'anticipation vont-ils donner lieu à des projets d'expérimentation ?

La première manière de mesurer les résultats est de voir si les travaux présentés vont obtenir un accord pour donner lieu à une déclinaison opérationnelle, comme le montre la citation ci-dessous. Et pour aller encore un cran plus loin, certaines organisations interrogées vont jusqu'à évaluer les projets d'expérimentation eux-mêmes.

Ont-ils permis d'en tirer des enseignements valorisables ? Ont-ils apporté de la valeur pour les parties prenantes ? Ont-ils été déployés plus largement ?

L'évaluation se fait sur la décision : est-ce qu'on arrive à emmener la direction ? Est-ce qu'on arrive à avoir un Go pour continuer à travailler sur le sujet ?

Paul Michel - Designer et responsable de la prospective d'innovation des Transports Lausannois

Ambition Niveau 3

LES ÉVOLUTIONS SUR LES PRISES DE DÉCISION ET LA GOUVERNANCE

Comme évoqué précédemment, les effets organisationnels d'une démarche d'anticipation sont souvent négligés. Pour autant l'évolution de l'organisation est un critère qui a été cité lors de nos interviews.

L'ambition de Niveau 3 visant à "définir l'organisation de demain", il est plutôt logique que l'on retrouve parmi les critères d'évaluation un marqueur sur l'évolution de l'organisation. Comme le montre la citation ci-contre, c'est avant tout au niveau des modes de gouvernance et prises de décisions, que l'on va pouvoir évaluer l'efficacité de l'activité d'anticipation.

La question de l'évaluation des dispositifs de prospective est incontestablement un serpent de mer. Les partisans du moindre effort se satisferont d'avoir livré un rapport volumineux ("si c'est lourd, c'est probablement que ça a de la valeur"). En réalité, une démarche de prospective réellement et durablement efficace transforme pour de bon les mécanismes de prise de décision. Elle parvient à rééquilibrer le rapport de force entre le court et le long terme.

Thomas Gauthier - Professeur et Doyen associé à emlyon business school

Cette identification des cinq critères d'évaluation est associée aux niveaux d'ambition de l'organisation. Néanmoins, si l'on observe ces critères sous un autre angle, nous constatons qu'ils sont ici liés à un focus particulier.

En effet, ils objectivent d'abord des éléments tangibles (productions issues de l'anticipation) pour aller vers des éléments moins tangibles, plus difficiles à évaluer comme la performance de la cellule d'anticipation et les impacts organisationnels de celle-ci. Face à ce caractère mou voire impalpable des objets d'analyse évoqués, nous sommes plus interrogatifs que conclusifs : jusqu'où faut-il consacrer de l'effort à évaluer, à objectiver une démarche d'anticipation au regard de la difficulté à qualifier ces éléments ?

Probablement que la réponse se trouve dans le questionnement et la démarche d'évaluation plus que dans les mesures et résultats...

J'aime parfois raisonner par l'absurde : que se passerait-il si on n'anticipait pas ? Car questionner, entendre d'autres opinions, être confronté à de nouvelles idées a certainement un impact, difficilement mesurable certes, mais un impact tout de même !

LE SIMPLE FAIT D'ENVISAGER LES FUTURS EST DÉJÀ UTILE À L'ORGANISATION

Au-delà des réponses à nos interviews, nous nous sommes également penchés sur la littérature de recherche autour du sujet, et il s'avère que son étendue correspond assez bien au niveau de réflexion de nos participants : c'est un sujet identifié, mais qui ne fait pas encore l'objet de nombreux travaux.

Néanmoins, les études que nous avons consultées permettent de relativiser l'importance que l'on pourrait donner à la mesure des résultats d'une activité d'anticipation. En effet, il est de toute façon déjà bénéfique de faire l'exercice de se projeter et de chercher à anticiper, que ce soit pour une organisation ou un individu.

D'après l'article « Decision Making and Planning Under Low Levels of Predictability : Enhancing the Scenario Method. » de Wright, G., & Goodwin, P. (2009) **(consultable ici en anglais)**, la création et l'utilisation régulière de scénarios favoriseraient une meilleure réactivité stratégique, en aidant les décideurs à s'entraîner mentalement à réagir dans différents contextes futurs, ce qui permettrait ainsi d'améliorer leur réactivité en cas de crise.

Par ailleurs sur le plan individuel, certaines recherches en neurosciences autour de ce qui est appelé Episodic Future Thinking (capacité de l'être humain à simuler mentalement l'avenir) suggèrent que le fait de nous entraîner à nous projeter de manière détaillée dans l'avenir pourrait améliorer notre capacité à réagir face à l'inattendu.

Ceci milite pour que l'activité d'anticipation ne reste pas cantonnée aux seules cellules ou dispositifs d'anticipation mais se diffuse et infuse dans l'ensemble de l'organisation.

Je pense qu'on pourra considérer que j'ai réussi mon travail le jour où mon poste disparaîtra.

Sébastien Lagorce - Responsable prospective à la Croix-Rouge française

FOCUS : l'amélioration continue d'une activité d'anticipation

Au-delà d'interroger notre panel sur la mesure des résultats, nous l'avons également questionné sur la manière dont les dispositifs d'anticipation gèrent l'amélioration continue.

Il semblerait qu'au vu du caractère réflexif et systémique de l'activité d'anticipation et des profils qu'elle attire, les acteurs en question ont de manière instinctive ou naturelle le réflexe de prendre du recul sur leur manière de travailler et d'interroger l'efficacité des méthodes et pratiques utilisées.

La grande majorité des personnes interviewées déclarent organiser de manière récurrente des moments de réflexion pour questionner leur mode de fonctionnement. La récurrence et les formats varient en fonction des organisations : certaines vont parler de "rétrospective", mensuelle ou trimestrielle, pour d'autres il s'agira de "séminaire" annuel ou bi-annuel.

Dans tous les cas, les personnes interviewées nous ont cité très spontanément des adaptations dans leur mode de fonctionnement qui ont découlé de ces temps dédiés à l'amélioration continue. Et on retrouve dans la plupart des organisations une volonté de renouveler de manière constante les approches, les pratiques et de se confronter à d'autres méthodes et points de vue.

EN SYNTHÈSE

Problématique	*Pistes de réponse*	*Directions d'action*
Peut-on vraiment mesurer les résultats d'une activité d'anticipation, et si oui, comment le faire ?	La difficulté de mesurer les résultats est partagée par un grand nombre d'acteurs, et la problématique n'est pas vue comme prioritaire. Nous identifions néanmoins cinq critères d'évaluation, que nous avons reliés aux trois niveaux d'ambition définis plus tôt dans l'étude.	Pour les organisations, il est nécessaire de mettre les critères d'évaluation en regard du niveau d'ambition défini. Il est également important d'avoir en tête que l'exercice d'anticipation porte en soi des bénéfices pour les organisations ou individus qui le pratiquent. À ce titre la pratique doit se diffuser le plus largement possible pour préparer l'organisation aux temps incertains qui s'annoncent.

BIBLIOGRAPHIE

ANDY HINES (2016). Let's Talk about Success: A Proposed Foresight Outcomes Framework for Organizational Futurists. Journal of Futures Studies, 20 (4). https://doi.org/10.6531/JFS.2016.20 (4).A1

ANDY HINES & JEFF GOLD. (2013). Professionalizing foresight- Why do it, where it stands, and what needs to be done. Journal of Futures Studies, 17 (4), 35-54.

Bason, C. (2017). Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance. Copenhagen Business School [Phd]. PhD series No. 21.2017. https://hdl.handle.net/10398/9480

BOOTZ, J.-P. (2012). La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ?: Revue de la littérature et analyse critique: Management & Avenir, n° 53 (3), 34-53. https://doi.org/10.3917/mav.053.0034

Brand, S. (2018). Pace Layering: How Complex Systems Learn and Keep Learning. Journal of Design and Science. https://doi.org/10.21428/7f2e5f08

DIAN, N., & FRAMTIDSBYGGET, V. (2009). Foresight Styles Assessment: A Theory Based Study in Competency and Change. Journal of Futures Studies, 13 (3), 59-74.

GARY, J. E. (2009). Foresight Styles Assessment: Testing a New Tool for Consulting Futurists. Journal of Futures Studies, 14 (1), 1-26.

GRIM, T. (2009). Foresight Maturity Model (FMM): Achieving Best Practices in the Foresight Field. Journal of Futures Studies, 13 (9), 69-80.

HINES, A. (2003). An audit for organizational futurists: Ten questions every organizational futurist should be able to answer. Foresight, 5 (1), 20-33. https://doi.org/10.1108/14636680310471262

HINES, A., GARY, J., DAHEIM, C., & VAN DER LAAN, L. (2017). Building Foresight Capacity: Toward a Foresight Competency Model. World Futures Review, 9 (3), 123-141. https://doi.org/10.1177/1946756717715637

HINES, A., & GOLD, J. (2015). An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. Technological Forecasting and Social Change, 101, 99-111. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.04.003

KONONIUK, A., SACIO-SZYMAŃSKA, A., & GÁSPÁR, J. (2017). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. Engineering Management in Production and Services, 9 (4), 21-33. https://doi.org/10.1515/emj-2017-0028

MARINKOVIĆ, M., AL-TABBAA, O., KHAN, Z., & WU, J. (2022). Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. Journal of Business Research, 144, 289-311. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.097

MICHEL GODET. (2016). La prospective, un outil de management participatif pour construire l'avenir.

NELSON, R. (2010). Extending foresight: The case for and nature of Foresight 2.0. Futures, 42 (4), 282-294. https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.014

ONER, M. A., & GOL, S. (2007). Pitfalls in and success factors of corporate foresight projects. International Journal of Foresight and Innovation Policy, 3 (4), 447. https://doi.org/10.1504/IJFIP.2007.016470

RENÉ ROHRBECK, MÉNÈS E. KUM, TYMEN JISSINK, & ADAM V. GORDON. (2018). How leading firms build a superior position in markets of the future, Corporate Foresight Benchmarking Report. Strategic Foresight Research Network.

ROHRBECK, R. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. Futures, 44 (5), 440-452. https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.006

ROHRBECK, R. (2014). Trend Scanning, Scouting and Foresight Techniques. In O. Gassmann & F. Schweitzer (Éds.), Management of the Fuzzy Front End of Innovation (p. 59-73). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4_5

ROHRBECK, R., BATTISTELLA, C., & HUIZINGH, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. Technological Forecasting and Social Change, 101, 1-9. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002

ROHRBECK, R., & GEMÜNDEN, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. Technological Forecasting and Social Change, 78 (2), 231-243. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019

ROHRBECK, R., & KUM, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. Technological Forecasting and Social Change, 129, 105-116. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013

ROHRBECK, R., & SCHWARZ, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. Technological Forecasting and Social Change, 80 (8), 1593-1606. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.004

SLAUGHTER, R., & HINES, A. (2020). The Knowledge Base of Futures Studies 2020.

THOMAS GAUTHIER & VANESSA HANIFA. (2020). Prospective. Anticiper, décider et agir dans l'incertitude — Thomas Gauthier, Vanessa Hanifa. EPFL Press. https://www.decitre.fr/livres/prospective-9782889153763.html

Van Der Duin, P., Heger, T., & Schlesinger, M. D. (2014). Toward networked foresight? Exploring the use of futures research in innovation networks. Futures, 59, 62-78. https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.01.008

VAN LENTE, H. (2012). Navigating foresight in a sea of expectations: Lessons from the sociology of expectations. Technology Analysis & Strategic Management, 24 (8), 769-782. https://doi.org/10.1080/09537325.2012.715478

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. Foresight, 5 (3), 10-21. https://doi.org/10.1108/14636680310698379

POSTFACE

par Thomas Gauthier

professeur et doyen associé
à la pédagogie en anthropocène
à emlyon business school

Pour une anticipation en Anthropocène

UN PARI AUDACIEUX CONFRONTÉ AUX LIMITES HUMAINES

Rétrospective : 1987, l'humanité fait un pari audacieux sur l'avenir. Lequel ? Le pari du développement durable, le pari d'un développement (économique) qui « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce pari repose sur une hypothèse fondamentale peu évoquée…

L'hypothèse, en bref : l'urgence écologique et le franchissement des limites planétaires sont des défis. Les entreprises sont en mesure de les aborder et de les relever comme s'il s'agissait de parts de marché à conquérir, de nouveaux clients à séduire, de négociations serrées à mener, etc.

Pour la plupart des observateurs, ce pari est à la hauteur de l'ingéniosité humaine ; pour un (beaucoup) plus petit nombre, c'est une dangereuse chimère.
Il apparaît futile de chercher à déterminer qui a raison et qui a tort.
Cessons d'épiloguer - développement durable : audace ? inconscience ?
et mettons-nous sérieusement à simuler et à anticiper !

Jusqu'ici, aucune administration publique ni aucune entreprise privée n'a vraiment essayé de mettre en cohérence ses choix politiques ou stratégiques à l'aune de scénarios prospectifs systémiques et compatibles avec les limites planétaires.

En d'autres termes, personne n'a jusqu'ici essayé sérieusement de valider (ou d'invalider) la faisabilité d'un développement durable ! Aucune limite technique ne nous interdit pourtant de le faire. En revanche, nombreuses sont les barrières individuelles, organisationnelles, politiques, économiques, etc.
La présente étude identifie et qualifie certaines de ces barrières : la vision du monde des dirigeants, les choix faits par les organisations, le manque d'ambition en matière de transformation, ou encore les approches utilisées pour anticiper. Ici, les sciences humaines et sociales ont un rôle à jouer : elles nous permettent de mieux comprendre les déterminants et les implications de ces limites.

LA MISE À L'ÉCART DES LIMITES PLANÉTAIRES ?

Arrêtons-nous un instant sur le fonctionnement actuel des organisations.
Aujourd'hui, la plupart d'entre elles construisent un plan stratégique sur la base duquel elles structurent leurs activités et leurs investissements futurs, avec un horizon à moyen terme, de quelques années au plus. Le plus souvent, les dispositifs et les démarches d'anticipation déployés dans les organisations sont cantonnés à un rôle de soutien à la fabrique du plan stratégique dont on n'attend en réalité pas qu'ils bousculent sensiblement le fonctionnement de l'organisation.

Dans le cas des entreprises, la construction du plan stratégique revient le plus souvent à chercher à anticiper l'évolution des résultats financiers de l'entreprise à partir de

...en l'absence de tout effort de rebouclage biophysique, la plupart des "scénarios d'avenir" et des "plans stratégiques" mis en avant par les organisations sont "hors-sol".

l'évolution de paramètres clés de son modèle d'affaires (demande et prix de vente, prix des intrants, fiscalité, etc.). L'évolution de ces paramètres clés est généralement estimée à partir d'un ensemble de données relativement hétérogènes (études de marché, prévisions, etc.) et souvent sans cohérence les unes avec les autres.

Est-ce un problème ? Incontestablement, puisqu'en l'absence de tout effort de rebouclage biophysique, la plupart des "scénarios d'avenir" et des "plans stratégiques" mis en avant par les organisations sont "hors-sol". Et si je constate que les ressources naturelles sont bel et bien évoquées dans l'étude, le lecteur comprendra en creux qu'elles ne sont - au mieux - que marginalement prises en compte dans les efforts d'anticipation entrepris par les organisations.

RENOUVELER LES PRATIQUES D'ANTICIPATION POUR BÂTIR DE NOUVELLES STRATÉGIES ?

Alors que 6 des 9 limites (biophysiques) planétaires ont éjà été franchies, les "sciences exactes" pourraient nous éclairer... Force est de constater qu'elles sont tenues à distance de la fabrique de la stratégie d'entreprise, ce qui relève de l'inconscience, du déni, voire, dans certains cas, du cynisme. Pourtant, il est clair qu'une action stratégique pleinement inscrite dans le cadre des limites planétaires est aujourd'hui le plus sûr moyen de poser un diagnostic lucide sur l'environnement dans lequel opère l'organisation. Et a fortiori de retrouver des possibilités d'action à un moment de l'histoire où il n'est autrement plus question que de crises, de menaces, de vulnérabilités.

Pour les dirigeants actuels, le défi est immense : s'ils sont rodés à l'exercice de composer avec les limites individuelles et organisationnelles évoquées plus haut et qui sont abordées tout au long de l'étude, il leur est pour le moment beaucoup plus compliqué de prendre pleinement en considération les limites planétaires dans leurs conversations stratégiques.

Au moment où les modèles traditionnels s'essoufflent et où les écologies – planétaire, organisationnelle, mentale – sont mises à mal, les organisations et leurs dirigeants doivent impérativement renouveler leurs pratiques d'anticipation et leurs grilles de lecture en actant que le monde économique et la société sont indissociables du système Terre et de ses limites. C'est à cette seule condition qu'ils seront capables de prendre soin d'eux-mêmes, de leur organisation et de la planète.

Soyons optimistes ! Des dirigeants s'efforcent déjà de construire une réflexion stratégique qui repose sur des analyses scénarisées renouvelées, intégrant le long terme et s'appuyant sur un socle biophysique tel que la science du climat et des ressources nous le décrit aujourd'hui.

Soyons optimistes ! Des dirigeants s'efforcent déjà de construire une réflexion stratégique…

À nous tous, maintenant, d'amplifier le mouvement, avec les moyens dont nous disposons, à notre échelle, dans nos organisations et dans nos localités. Trouvons, ensemble, le courage de reprendre l'aventure scientifique, technique et politique, là où les époux Meadows et leurs complices ont été contraints d'abandonner.

réalisé par Le Coup d'Après

pour

19 organisations ont participé à cette étude parmi lesquelles :