



De l'anticipation à l'action

Philippe Destatte
directeur général de l'Institut Destrée

31 décembre 2013

From anticipation to action est un livre fondateur de la prospective, dû à la plume de Michel Godet en 1994 [1]. Préfacé par le prospectiviste américain Joseph F. Coates, ce texte constituait la première mouture de ce qui allait devenir, au fil de nouvelles expériences du terrain, le manuel bien connu de prospective stratégique [2]. Ainsi, cet ouvrage, publié par l'UNESCO, valorisait une des marques de fabrique du disciple de Jacques Lesourne et son successeur à la chaire de Prospective industrielle du Conservatoire national des Arts et Métiers à Paris (CNAM) : le fameux triangle grec qui figurait d'ailleurs sur la couverture de l'édition française de ce texte (1991). Ce schéma pédagogique met en évidence et en interrelation trois composantes essentielles de l'attitude et du processus de la prospective : l'anticipation que favorise la réflexion prospective, l'appropriation intellectuelle et affective des enjeux et des réponses à y apporter, la volonté stratégique qui se décline en actions collectives et adéquates. La leçon enseignée par Michel Godet est que le passage de l'anticipation à l'acte stratégique ne peut se passer du sens, de la mobilisation et de l'appropriation du processus prospectif par les parties prenantes.

Anticipation, appropriation et action sont des concepts-clefs que les entreprises et les organisations attentives à l'intelligence stratégique, et donc à la prospective, ont intérêt à avoir à l'esprit.

L'anticipation de mon avenir est constitutive de mon présent

Comme le relevait le pionnier de la prospective Gaston Berger (1896-1960) citant l'académicien Jules Chaix-Ruy, *l'anticipation de mon avenir est constitutive de mon présent* : on ne saurait dans sa vie se couper de cet amont que constitue le passé et de cet aval que sera le futur. Cet isolement rendrait le présent *absurde* [3]. La faculté d'anticipation permet non seulement de se représenter une évolution ou un événement ainsi que ses conséquences avant qu'ils ne se réalisent, mais aussi et surtout d'agir, en prévenant ou en devançant ce moment favorable ou fatidique. L'action, voire la réaction, à cette connaissance générée, est indissociable de l'anticipation. En prospective, à l'initiative semble-t-il de Hasan Ozbekhan (1921-2007) [4], on parle de *préactivité* lorsque l'acteur prend en considération les changements possibles et qu'il s'y prépare, et de *proactivité* lorsque, ayant identifié l'intérêt de cet événement ou de cette évolution, il mène une action volontariste destinée à le ou la provoquer. C'est aussi ce professeur à l'Université de Pennsylvanie qui a popularisé le terme d'*anticipation* dans le monde de la prospective, y voyant *un modèle construit logiquement et concernant un avenir possible, assorti d'un degré de confiance non encore défini* [5]. L'astrophysicien autrichien Erich Jantsch (1929-1980), qui s'en est considérablement inspiré, assimilait les anticipations aux *futuribles* chers à Bertrand de Jouvenel ou les *alternative world futures* d'Herman Kahn [6].

Le concept d'anticipation fait actuellement l'objet d'un effort tangible de clarification et d'approfondissement par les prospectivistes Riel Miller (UNESCO), Roberto Poli (UNESCO Chair of Anticipatory Systems, University of Trente) et Pierre Rossel (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne). Se basant notamment sur les travaux des Américains Robert Rosen (1934-1997) [7] et John W. Bennet (1915-2005) [8], ces chercheurs réunis autour de la direction de la prospective de l'UNESCO s'interrogent sur la possibilité de fonder explicitement l'anticipation comme une discipline constituant un ensemble de compétences qui permettent aux êtres humains de prendre en compte et d'évaluer des évolutions futures [9]. Cette réflexion est assurément stimulante sur le plan de la prospective d'autant qu'elle rejoint l'effort de la Commission européenne de désenclaver les recherches prospectives. Ainsi, la direction générale de la Recherche et de l'Innovation s'investit-elle de son côté, et depuis plusieurs années, dans les *Forward Looking Activities* (FLA), les activités à vocation prospective [10], comme jadis l'Institut européen de Séville l'avait fait en développant, autour de la prospective, les outils d'intelligence stratégique en politiques publiques (*Strategic Policy Intelligence – SPI*) [11].

L'anticipation, si elle s'écarte résolument de la simple imagination prophétique ou de la prévision sans vocation stratégique, pour intégrer des méthodes de veille et de recherche prospectives et en faire un outil d'intelligence économique ou territoriale, constitue une ressource de premier choix pour l'entreprise.

L'appropriation des enjeux et des réponses à y apporter, premier facteur de changement

Intuitivement mais aussi par expérience, le responsable de toute organisation sait que le pilotage de l'entreprise ne saurait se faire à partir d'une tour de contrôle coupée des laboratoires, des ateliers et de l'ensemble des services qui contribuent à son fonctionnement, pas plus que de ses bénéficiaires extérieurs. Toute dynamique d'évolution, de changement est fondée sur l'interaction, la communication, l'implication de chaque acteur. Comme le rappelait Michel Crozier, *les moyens, surtout quand ils sont humains, ne se plient pas aussi facilement aux objectifs et bloquent finalement – et heureusement – la belle ordonnance rationnelle* [12]. Ce sont donc le pragmatisme et la réalité du terrain qui prévalent.

Philippe Bernoux a montré que, dans une vision du changement non imposé (différent du *loyalty or exit* de Hirshman [13]...), deux principes sont prépondérants : *l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils accordent aux décisions les concernant, et qu'ils exprimeront par leur "voice"*, la prise de parole protestataire [14]. Pour l'auteur de *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, le changement constitue bien un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles, *un apprentissage par assimilation de nouvelles régulations*. Le changement ne peut être que coproduit, fabriqué par tous les acteurs [15]. Le changement ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations : *changer, c'est rendre possible le développement de nouveaux jeux de relations*. Cet ajustement ne peut d'ailleurs être que le fait des personnes en interrelations ainsi que des systèmes de relations qu'elles contribuent à créer [16]. Bernoux rappelle que, plus que les structures des organismes et des institutions, l'interaction entre les acteurs est centrale. Elle suppose l'autonomie réelle des acteurs, même s'ils ne peuvent tout faire puisqu'il y a des règles : *sans leur capacité d'action, le changement ne peut avoir lieu*. Ainsi,

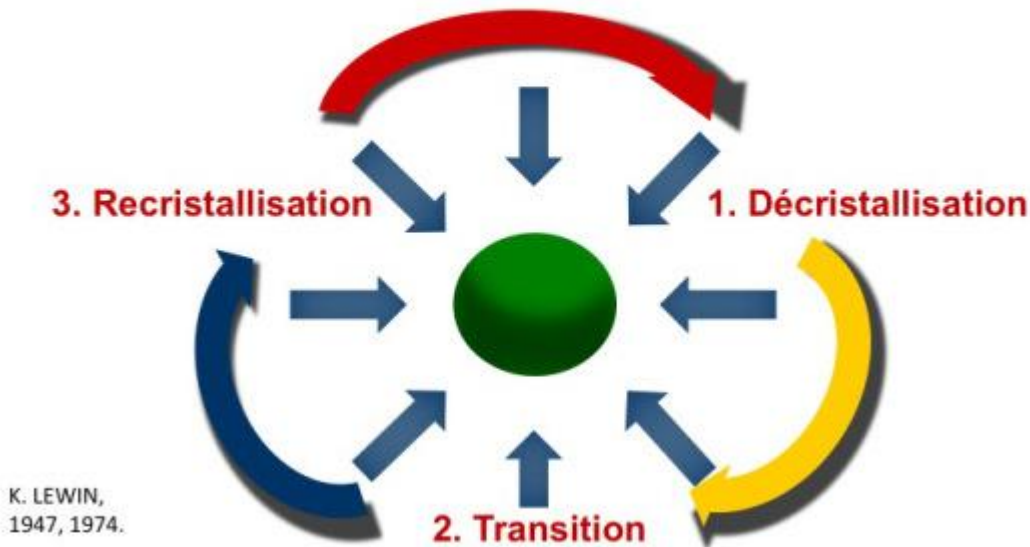
ces acteurs sont-ils de vrais acteurs et ne peuvent être réduits à un rôle *d'agents agis* [17]. Et même davantage : comme l'indique le psychologue du management Harold J. Leavitt (1922-2007), quel que soit le pouvoir que possède le l'acteur- "changeur", quel que soit son rang dans la hiérarchie, l'acteur "changé" reste maître de la décision finale [18]. Cette observation est valable pour l'entreprise qui, bien qu'institution, est aussi actrice : elle conserve toujours la capacité d'influer sur un environnement auquel elle n'est pas soumise, *de participer à la construction sociale du marché, de garder en partie la maîtrise de ses interactions avec la société* [19]. Ainsi, les changements ne réussissent *que s'ils sont acceptés, légitimés et transformés par les acteurs chargés de les mettre en œuvre* [20].

Arrêtons donc de penser que l'on puisse transformer en restant extérieur au système ou en se cantonnant dans un rôle de grand architecte. C'est parce que les acteurs seront concernés et impliqués qu'ils porteront la stratégie du changement. Cela induit qu'ils co-construisent et partagent la vision de l'entreprise, ses finalités, les enjeux de l'environnement et les bonnes réponses à y apporter. Collectivement.

L'action : des finalités au processus de transformation

Dans une célèbre conférence donnée au Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprises, Gaston Berger définissait l'action véritable comme *une série de mouvements tendant à une fin; elle n'est pas, disait-il, l'agitation par laquelle on cherche à faire croire aux autres qu'on est puissant et efficace* [21]. Comme l'avait bien observé l'ancien directeur général de l'Enseignement supérieur français [22], ces finalités sont d'abord celles du changement et des processus de transformation étudiés en psychologie sociale. Ces théories ont été décrites par le chercheur américain d'origine allemande Kurt Lewin (1890-1947) [23]. Celui-ci a développé la science expérimentale de la dynamique des groupes, avant de s'intéresser au changement social. Lewin a travaillé sur la notion d'équilibre des forces égales et opposées permettant d'atteindre un état quasi stationnaire. La recherche d'un nouvel équilibre se fait après modification des forces pour provoquer un changement vers cet objectif. Trois périodes marquent ce processus : d'abord, une période de *décrystallisation* pendant laquelle le système remet en question ses perceptions, habitudes et comportements. Les acteurs se motivent. Ensuite, une période de *transition*, pendant laquelle les comportements et attitudes deviennent instables et contradictoires. Les acteurs en expérimentent puis en adoptent certains. Enfin, une période de *recristallisation* pendant laquelle le système généralise les comportements pilotes adaptés à la nouvelle situation et harmonise les nouvelles pratiques.

Le modèle de changement de Kurt Lewin



PhD2050, 12/2013

Comme

le décrivent Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin : *comment surmonter la résistance initiale qui tend à ramener l'équilibre au niveau supérieur ? En "décristallisant" peu à peu les habitudes par des méthodes de discussion non directives, jusqu'au point de rupture, de choc, où une recristallisation différente peut s'opérer. Autrement dit, abaisser le seuil de résistance et amener le groupe à un degré de crise qui produit une mutation des attitudes chez ses membres, puis, par influence, dans les zones voisines du corps social* [24].

Berger le rappelle : les Américains Lippitt, Watson et Westley [25] ont poursuivi cette réflexion. Ainsi, ont-ils découpé ce processus en sept phases qui s'articulent assez bien avec les étapes d'un processus prospectif : 1. développement d'un désir de changement, 2. création d'un cadre de relations orienté changement, 3. établissement du diagnostic des enjeux du système, 4. examen des chemins alternatifs et choix du plan d'action, 5. transformation des intentions en efforts de changement, 6. généralisation et stabilisation du changement, 7. détermination des relations finales avec les agents de changement. D'autres modèles existent, largement utilisés par les prospectivistes qui puisent dans la psychologie sociale et la sociologie comportementale pour mieux comprendre les processus de transformation qu'ils observent et les optimiser lorsqu'ils veulent les mettre en œuvre eux-mêmes [26].

Conclusion : volonté et leadership

Les plans stratégiques ne se mettent pas en œuvre d'eux-mêmes, rappelle souvent le professeur Peter Bishop de l'Université de Houston. *Ce sont des gens qui les mettent en œuvre. Et ces gens s'appellent des leaders* [27].

Dans un débat récent portant sur le décret dit *paysage*, tenu au Salon du Livre politique le 10 novembre 2013 à Liège, Jean-Claude Marcourt, vice-président du gouvernement de

Wallonie, en charge de l'Économie, des Technologies nouvelles et de l'Enseignement supérieur, estimait que *l'on peut être progressiste sur le plan des idées et conservateur quand on vous propose le principe du changement*. Hors de toute considération sur la droite, la gauche ou le centre, cette formule est particulièrement heureuse. Dans le landerneau politique comme dans le monde de l'entreprise ou des organisations, la capacité stratégique ne peut exister sans réelle volonté de transformation. Celle-ci peut et doit être portée par un leadership qui, de nos jours, ne peut être que collectif pour être puissant, même si, de l'anticipation à l'action, il s'organise sous la houlette de femmes ou d'hommes dont on reconnaît les capacités effectives à impulser et catalyser ce changement.

Ce qui rapproche la ou le responsable d'un gouvernement et celle ou celui d'une entreprise, c'est le même défi à activer les parties prenantes pour favoriser l'anticipation et faire en sorte que, s'appropriant les enjeux et la stratégie, elles passent à l'action.

Philippe Destatte

<https://twitter.com/PhD2050>

[1] Michel GODET, *From anticipation to action, A handbook of strategic prospective*, coll. *Futures-oriented Studies*, Paris, Unesco Publishing, 1994. – En 1991 était parue chez Dunod la version française de ce livre : *De l'anticipation à l'action, Manuel de prospective et de stratégie*.

[2] M.GODET, *Manuel de prospective stratégique*, 2 tomes, Paris, Dunod, 3e éd., 2007.

[3] Gaston BERGER, *Le temps* (1959) dans *Phénoménologie et prospective*, p. 198, Paris, PUF, 1964. Jules CHAIX-RUY, *Les dimensions de l'être et du temps*, Paris-Lyon, Vitte, 1953.

[4] Selon Michel Godet, aux Assises de la prospective, organisées par Futuribles à Paris Dauphine, les 8 et 9 décembre 1999.- M. GODET, *La boîte à outils de la prospective stratégique, Problèmes et méthodes*, coll. *Cahier du Lips*, p. 14, Paris, CNAM, 5^e éd., 2001.

[5] Cité par Eric JANTSCH, *La prévision technologique : cadre, techniques et organisation*, p. 16, Paris, OCDE, 1967.

[6] "The possibility of acting upon present reality by starting from an imagined or anticipated future situation affords great freedom to the decision maker while at the same time providing him with better controls with which to guide events. Thus, planning becomes in the true sense "future-creative" and the very fact of anticipating becomes causative of action. (p. 89 & 139) " Hasan OZBEKHAN, *The Triumph of Technology: "can implies ought"*, in Joseph P. MARTINO, *An Introduction to Technological Forecasting*, p. 83-92, New York, Gordon & Breach Science publishers, 1972. – Eleonora BARBIERI MASINI, *Why Futures Studies?*, p. 56, London, Grey Seal, 1993. – Erich JANTSCH, *Technological Planning and Social Futures*, p. 17 & 37, London, Associated Business Programmes, 2nd éd., 1974. *Anticipations are "intellectively constructed models of possible futures"*.

[7] Robert ROSEN, *Anticipatory Systems, Philosophical, Mathematical and Methodological Foundations*, Oxford, Pergamon Press, 1985. – R. ROSEN, *Essays on Life itself*, New York, Columbia University Press, 2000.

[8] John W. BENNETT, *Human Ecology as Human Behavior: Essays in Environmental and Development Anthropology*, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 1993.

[9] Riel MILLER, Roberto POLI & Pierre ROSSEL, *The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues*, Unesco Working Paper nr. 1, Paris, May 2013. [http://www.academia.edu/3523348/The Discipline of Anticipation Miller Poli Rossel - DRAFT](http://www.academia.edu/3523348/The_Discipline_of_Anticipation_Miller_Poli_Rossel_-_DRAFT)

[10] Domenico ROSSETTI di VALDALBERO & Parla SROUR-GANDON, *European Forward Looking Activities, EU Research in Foresight and Forecast, Socio-Economic Sciences & Humanities, List of Activities*, Brussels, European Commission, DGR, Directorate L, Science, Economy & Society, 2010. http://ec.europa.eu/research/social-sciences/forward-looking_en.html – *European forward-looking activities, Building the future of "Innovation Union" and ERA*, Brussels, European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2011. ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ssh/docs/european-forward-looking-activities_en.pdf

[11] Alexander TÜBKE, Ken DUCATEL, James P. GAVIGAN, Pietro MONCADA-PATERNO-CASTELLO éd., *Strategic Policy Intelligence: Current Trends, the State of the Play and perspectives, S&T Intelligence for Policy-Making Processes*, IPTS, Seville, Dec. 2001.

[12] Michel CROZIER, *La crise de l'intelligence, Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, p. 19, Paris, InterEditions, 1995.

[13] A.O. HIRSCHMAN, *Exit, Voice and Loyalty*, Paris, Editions ouvrières, 1973.

[14] Philippe BERNOUX, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, p. 10-11, Paris, Seuil, 2010.

[15] Ph. BERNOUX, *Sociologie du changement...*, p. 191.

[16] *Ibidem*, p. 11, 85 et 308.

[17] *Ibidem*, p. 11 et 13.

[18] Harold J. LEAVITT, *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1973. Cité par Ph. BERNOUX, *op. cit.*, p. 15-16.

[19] Ph. BERNOUX, *Sociologie du changement...*, p. 144.

[20] *Ibidem*, p. 51.

[21] Gaston BERGER, *Le chef d'entreprise, philosophe en action*, 8 mars 1955, dans *Prospective n°7, Gaston Berger, Un philosophe dans le monde moderne*, p. 50, Paris, PUF, Avril 1961.

[22] G. BERGER, *L'Encyclopédie française*, t. XX : *Le Monde en devenir*, 1959, p. 12-14, 20, 54, , reproduit dans *Phénoménologie du temps et prospective*, p. 271, Paris, PuF, 1964.

[23] Kurt LEWIN, *Frontiers in Group Dynamics*, dans *Human Relations*, 1947, n° 1, p. 2-38. – K. LEWIN, *Psychologie dynamique, Les relations humaines*, coll. *Bibliothèque scientifique internationale*, p. 244sv., Paris, PuF, 1964. – Bernard BURNES, *Kurt Lewin and the Planned Approach to change: A Re-appraisal*, *Journal of Management Studies*, septembre 2004, p. 977-1002. – Voir aussi Karl E. WEICK and Robert E. QUINN, *Organizational Change and Development*, *Annual Review of Psychology*, 1999, p. 361-386.

[24] Didier ANZIEU et Jacques-Yves MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, p. 86, Paris, PuF, 2007.

[25] Ronald LIPPITT, Jeanne WATSON & Bruce WESTLEY, *The Dynamics of Planned Change, A Comparative Study of Principles and Techniques*, New York, Harcourt, Brace & Cie, 1958.

[26] Chris ARGYRIS & Donald A. SCHON, *Organizational Learning, A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass. Addison Wesley, 1978. – Gregory BATESON, *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Antropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*, University of Chicago Press, 1972. – Notamment *La double contrainte* (1969), dans G. BATESON, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1980. – Jean-Philippe BOOTZ, *Prospective et apprentissage organisationnel*, coll. *Travaux et recherches de prospective*, Paris, Futuribles international, LIPSOR, Datar, Commissariat général du Plan, 2001. – Richard A. SLAUGHTER, *The Transformative Cycle : a Tool for Illuminating Change*, in Richard A. SLAUGHTER, Luke NAISMITH and Neil HOUGHTON, *The Transformative Cycle*, p. 5-19, Australian Foresight Institute, Swinburne University, 2004.

[27] Peter C. BISHOP and Andy HINES, *Teaching about the Future*, p. 225, New York, Palgrave Macmillan, 2012.