

## ST-AIMS 07 : L'anticipation comme pratique (anticipation-as-practice)

---

### Responsables

**Thomas Gauthier** (Haute école de gestion de Genève, Centre de recherche appliquée en gestion) – [thomas.gauthier@hesge.ch](mailto:thomas.gauthier@hesge.ch)

**Fabrice Roubelat** (Université de Poitiers - IAE, CEREGE EA 1722) – [fabrice.roubelat@univ-poitiers.fr](mailto:fabrice.roubelat@univ-poitiers.fr)

**Sylvaine Mercuri Chapuis** (Esdes, The Business School of Ucl, Esdes recherche) – [smercurichapuis@univ-catholyon.fr](mailto:smercurichapuis@univ-catholyon.fr)

**Mots-clés** : anticipation – strategy-as-practice – transition – prospective - innovation

### Appel à communication

---

La session thématique « L'anticipation comme pratique » a pour objectif de questionner le champ de recherche émergent de l'anticipation (Poli, 2017, Miller, 2018) sous l'angle des enjeux organisationnels posés par la *strategy-as-practice*. Cette session a pour vocation de proposer un lieu d'échange pour les chercheurs explorant les différentes facettes des pratiques d'anticipation stratégique dans les organisations, qu'il s'agisse de prospective, de gestion des risques ou de gestion du changement et des processus de transformation. Autour du concept d'anticipation, la session « L'anticipation comme pratique » questionne le rapport au futur des organisations, non seulement pour la conceptualisation de stratégies à long, voire très long terme mais aussi pour la gestion de futurs éphémères. Aussi, les pratiques d'anticipation renvoient d'une part aux différents champs de recherche sur le futur (Sardar, 2010) et d'autre part à la mise en question des multiples temporalités des stratégies des organisations.

Depuis les travaux fondateurs de la *strategy-as-practice* (Whittington 1996, Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2007, Langley, 2015), la recherche en management stratégique s'est enrichie de nouvelles questions qui portent sur les pratiques des acteurs de la stratégie, stratèges et stratégestes. Chemin faisant, ce domaine d'investigation s'est structuré autour de cinq questions de recherche présentées par Linda Rouleau (Rouleau, 2013) : comment les managers et autres agents concernés conçoivent-ils des stratégies ? Comment utilisent-ils les outils de la stratégie ? Comment mettent-ils en œuvre les stratégies ? Comment les pratiques organisationnelles contribuent-elles à façonner un avantage concurrentiel ? Comment les discours sur la stratégie façonnent-ils les managers et les organisations ? Ce sont ces différentes questions que cette session thématique propose d'explorer sous l'angle du rôle de l'anticipation dans le management stratégique des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, dans un contexte de questionnement des recherches fondées sur les pratiques (Gherardi, 2017, 2019).

S'intéresser spécifiquement au concept d'anticipation, tout en précisant et en cherchant à apporter des éléments de réponses aux cinq questions présentées par Rouleau (2013) pourrait contribuer à générer des connaissances théoriques et pratiques pour les chercheurs et les

praticiens qui tous, à leur manière, s'efforcent de penser et d'agir dans un environnement de plus en plus incertain et turbulent, voire fragmenté (Wright et Cairns, 2011). Ainsi, l'agent deviendrait l'acteur capable de façonner de nouveaux outils et processus stratégiques au service d'un avenir souhaitable et concerté, mais aussi souvent mouvant et surprenant (Burt, 2007). Parallèlement au développement de la perspective *strategy-as-practice*, les recherches en prospective ont elles aussi mis l'accent sur le rôle des acteurs et des parties prenantes dans les processus d'anticipation et les processus de changements (Wangel, 2011), sur l'importance de leur engagement (Cairns, Ahmed, Mullett et Wright, 2013), ainsi que sur les processus de prise de pouvoir par les parties prenantes (Bourgeois, Penunia, Bisht et Boruk, 2017). Tout autant que les organisations, les praticiens de la stratégie apparaissent ainsi comme des acteurs du futur, mêlant anticipation, créativité, innovation et management stratégique. Au côté des travaux centrés sur le développement d'outils d'anticipation, les recherches sur cette fabrique de l'anticipation constituent un domaine à part entière interrogeant le fonctionnement et les dysfonctionnements de ces pratiques, ainsi que leur intérêt pour les organisations (Rohrbeck et Kum, 2018).

Les théories et les pratiques organisationnelles questionnent le niveau de prévisibilité et d'ordre et posent la problématique de la gestion d'un inattendu qui n'aurait pas été anticipé (Weick et Sutcliffe, 2007). En conséquence, les processus d'élaboration de stratégies se trouvent à l'origine de paradoxes qui conduisent les organisations à rechercher la conformité tout en incitant les individus à la créativité. Pendant ce temps, les progrès théoriques et empiriques dans le champ des sciences de la complexité ont permis de mieux comprendre de nombreux systèmes sociaux tels que les marchés, les industries, les communautés. Ainsi, ces systèmes complexes peuvent développer des comportements émergents et imprévisibles, des scénarios multiples en perpétuelle transformation, dont les enjeux constituent autant de pistes de recherche pour l'analyse des pratiques et théories d'anticipation (Fuller, 2018).

L'émergence de stratégies et de comportements innovants n'est pas sans conséquences pour les paradigmes stratégiques des organisations, que l'anticipation conduit à remettre en question de différentes manières (Wayland, 2019). Recourir consciemment à l'imagination et à l'exploration de plusieurs futurs possibles a pour objectif de permettre aux managers d'appréhender leur environnement à travers autant de lentilles conceptuelles différentes et, partant, de percevoir et de faire sens de configurations inédites, porteuses de nouveaux paradigmes. Derrière les méthodologies, tels les scénarios, qui sous-tendent certaines pratiques d'anticipation, ce sont les processus de transformation permanente de la fabrique de la stratégie qu'il s'agit d'explorer, sous l'angle notamment des problématiques de transition, de transformation organisationnelle, de développement durable etc.

Les organisateurs de la session thématique "l'anticipation comme pratique" invitent les chercheurs intéressés à soumettre des articles en lien avec la dimension anticipatrice de la perspective *strategy-as-practice*. Les travaux théoriques comme les recherches empiriques seront reçus avec intérêt. Les recherches pourront porter sur des organisations privées, associatives ou publiques (administrations, collectivités territoriales notamment) à différents niveaux : secteurs, organisations, groupes et communautés, territoires, individus (décideurs, managers, entrepreneurs, consultants).

Les soumissions pourront en particulier s'inscrire dans les thématiques suivantes (liste non limitative) :

- temporalité des processus d'anticipation,
- temps et processus stratégiques,
- anticipation et fabrique de la stratégie,
- transformation, transitions et changements de paradigmes,
- entrepreneuriat et anticipation,
- anticipation et gestion stratégique des risques,
- conception, mise en œuvre et diffusion des méthodes d'anticipation,

- anticipation et discours stratégiques,
- interaction entre parties prenantes dans les processus d'anticipation,
- management de communautés et anticipation.

### Références :

- Bourgeois, R., Penunia E., Bisht S., Boruk D. (2017), Foresight for all: Co-elaborative scenario building and empowerment, *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 178-188.
- Burt, G. (2007), Why are we surprised at surprises? Integrating disruption theory and system analysis with the scenario methodology to help identify disruptions and discontinuities, *Technological Forecasting and Social Change*, 74:6, 731-749.
- Cairns, G, I. Ahmed, J. Mullett, G. Wright (2013), Scenario method and stakeholder engagement: Critical reflections on a climate change scenarios case study, *Technological Forecasting and Social Change*, 80:1, 1-10
- Fuller T. (2018), *Anticipation and the normative stance*, in Roberto Poli (Ed.), *Handbook of Anticipation*, Springer, Cham.
- Gherardi, S. (2017), La théorie de la pratique serait-elle à court de carburant ?, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 11 :2), 165-176
- Gherardi, S. (2019), *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2e édition.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. et R. Whittington (2007), *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Langley, A. (2015), The ongoing challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice, in D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (dir.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 111-127.
- Miller, R. (2018), *Transforming the future. Anticipation in the 21st century*, Routledge, Oxon.
- Poli, R. (2017), *Introduction to Anticipation Studies*, Dordrecht: Springer.
- Poli, R. (Ed.) (2018), *Handbook of Anticipation*, Cham: Springer.
- Rohrbeck, R., M. E. Kum (2018), Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis, *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116
- Rouleau, L. (2013), Strategy-as-practice research at a crossroads, *M@n@gement*, 16(5), 547-565.
- Sardar, Z. (2010), The namesake: futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight – what's in a name?, *Futures*, 42:1, 177-184.
- Wangel J. (2011), Change by whom? Four ways of adding actors and governance in backcasting studies, *Futures*, 43:8, 880-889.
- Wayland, R. (2019), Three senses of paradigm in scenario methodology: A preliminary framework and systematic approach for using intuitive logics scenarios to change mental models and improve strategic decision-making in situations of discontinuity, *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 504-516
- Weick, K.E., K. M. Sutcliffe (2007), *Managing the unexpected*, Wiley, San Francisco.
- Whittington, R. (1996), Strategy as Practice, *Long Range Planning*, 29:5, 731-735.
- Wright G., G. Cairns (2011), *Scenario thinking: practical approaches to the future*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.