



GT-AIMS Pratiques d'Anticipation

Les Journées des Pratiques d'Anticipation

« Capacités stratégiques, responsabilités et vulnérabilités des organisations »

UCLy, ESDES – Lyon - 24 et 25 janvier 2023

Learning Lab A329-3, Bâtiment A - UCLy, campus Saint-Paul

PROGRAMME

Mardi 24 janvier 2023	
9h30	Café d'accueil
9h45	Ouverture et table-ronde inaugurale
10h00-11h00	Ouverture <i>Capacités stratégiques, responsabilités et vulnérabilités des organisations</i> • Ouverture - Linh Chi VO, Directrice de la Recherche, UCLy, ESDES • Introduction au GT-AIMS Pratiques d'anticipation - Fabrice ROUBELAT, Sylvaine MERCURI CHAPUIS, Anne MARCHAIS-ROUBELAT, Lahcen BENBIHI
	Table-ronde inaugurale <i>À la recherche des capacités d'anticipation</i> Animation : Fabrice ROUBELAT • Relations d'indétermination et principe de disponibilité : anticiper stratégiquement au niveau opératif - Olivier ZAJEC, Professeur à l'Université de Lyon 3, Directeur de l'Institut d'études de stratégie et de défense – IESD • Le brouillard numérique : une gêne passagère ou la fin de l'anticipation stratégique ? - Jean-Fabrice LEBRATY, Professeur à l'IAE de Lyon • Le sens de l'anticipation : vulnérabilité(s) et responsabilité - Chiara PESARESI Maître de conférences, Directrice du cycle d'études doctorales, Directrice scientifique de la Chaire d'Université Vulnérabilités, Uclly et Riccardo REZZESI, Chercheur postdoctoral, Chaire d'Université Vulnérabilités, Uclly

11h00-12h30	Sessions 1
	<i>Responsabilité, inclusion, exclusion</i> Animation : Marie-France VERNIER et Anne MARCHAIS-ROUBELAT
	<i>Anticipation et situation d'exclusion</i> Benoît PIGÉ
	<i>Vulnérabilité, paradoxe et RSE</i> Thierry DEVAUX
	<i>Transformation inclusive et pratiques d'anticipation : assurer la continuité de la capacité d'agir</i> Narcis HERACLIDE
	<i>La prospective au cœur du développement des métiers liés aux pratiques de RSE : le cas de Madagascar</i> Lucy RAMANOARA, Sylvaine MERCURI CHAPUIS
12h30-14h00	Déjeuner
13h45-15h30	Session 2
	<i>Capacités d'adaptation, créativité et anticipation</i> Animation : Christel VIVEL et Lahcen BENBIHI
	<i>L'adaptation du ministère de la Défense allemand aux questions spatiales au XXI^e siècle</i> Lise DUBOIS
	<i>L'interrogation de la temporalité sous-jacente des courants de gestion au travers de l'événement dans une vue des pratiques d'anticipation</i> Bettina BOUCHAYER
	<i>Le rôle de l'anticipation dans le domaine entrepreneurial : une exploration du lien de causalité entre la créativité et l'anticipation</i> Khaoula AZZERRARI, Abdelhaq LAHFIDI
	<i>Perception et application de la prospective stratégique par les entreprises au Maroc : exploration du secteur bancaire</i> Jalila BOUANANI EL IDRISSI, Sylvaine MERCURI CHAPUIS, Salwa LADRAA
	<i>L'anticipation à l'ère de l'internet instantané : le cas d'entrepreneurs spécialisés dans la webcréation</i> Corentin GAILLARD
15h30-16h00	Pause
16h00-18h30	Atelier prospectif <i>Engager les entreprises dans l'adaptation au changement climatique</i> Animation : Anne MARCHAIS-ROUBELAT, Fabrice ROUBELAT • L'étude prospective de l'Onerc sur la mobilisation des filières économiques dans l'adaptation au changement climatique • Construire des scénarios d'action stratégique : éléments méthodologiques • Anticipation d'un scénario d'action : atelier collaboratif • Des scénarios aux capacités d'engagement des entreprises
18h30-20h00	Cocktail

Mercredi 25 janvier 2023	
8h30	Café d'accueil
9h00-10h45	Session 3
	Crises, vulnérabilités et anticipation des risques Animation : Benoît PIGÉ
	<i>Identification des profils d'anticipateurs et amélioration des performances de gestion de crise</i> Raphaël DE VITTORIS
	<i>Effets de la structure collaborative d'un écosystème d'intelligence territoriale sur un processus de décision en situation de crise. Approche descriptive</i> Jérôme VELLAYOUDOM
	<i>Pratiques d'anticipation et de réaction : le rythme de la crise</i> Olivier LENGAGNE
	<i>Anticipation inconsciente des conséquences d'un environnement perturbé : le rôle de la construction des capacités stratégiques</i> Giscard KWANE BEBEY
	<i>La méthode prospective comme outil de sensibilisation au management de l'erreur</i> Christel VIVEL, Sylvaine MERCURI CHAPUIS
10h45-11h	Pause
11h00-12h30	Session 4
	Stratégies d'anticipation et action publique Animation : Sylvaine MERCURI CHAPUIS
	<i>Le management des villes intelligentes : quelles anticipations pour quel mode de gouvernance ?</i> Rim HACHANA
	<i>Don't look up? Légitimer la préparation à l'impensable : l'exemple de la défense planétaire aux États-Unis et en Europe</i> Brian KALAFATIAN
	<i>Une approche progressive, réaliste et concrète. Évolution et mise en œuvre de la stratégie française dans le cadre de la Conférence du désarmement de 2012 à 2022</i> Douglas DE QUADROS ROCHA
	<i>Le caractère responsable des pratiques d'anticipation dépend-il de la vitesse relative de leurs effets ? Le problème de l'action publique climatique</i> Sylvain MONDON, Anne MARCHAIS-ROUBELAT
12h30-13h45	Déjeuner
	Clôture
13h45-15h30	Perspectives de recherches en pratiques d'anticipation Animation : Fabrice ROUBELAT, Sylvaine MERCURI CHAPUIS Anne MARCHAIS-ROUBELAT, Lahcen BENBIHI • Capacités stratégiques, responsabilité et vulnérabilité des organisations : quelles orientations ? • Communiquer et publier dans le champ de l'anticipation : actualité des colloques et des revues • Annonce des prochaines journées



GT-AIMS « Pratiques d'anticipation »

Les journées des Pratiques d'anticipation - Appel à communications

CAPACITÉS STRATÉGIQUES, RESPONSABILITÉS

ET VULNÉRABILITÉS DES ORGANISATIONS

UCLy, ESDES – Lyon - 24 et 25 janvier 2023

L'anticipation est une affaire de créativité, d'engagement dans l'action et de capacités à agir. Changement climatique, crise sanitaire, guerre en Ukraine, crise migratoire, Brexit, les capacités stratégiques des organisations se trouvent sous tension, tensions sur les responsabilités vis-à-vis d'un monde en mouvement, tensions sur des pratiques d'anticipation mises en question. Dans une perspective de *strategy-as-practice*, les organisations apparaissent ainsi à la fois vulnérables et responsables de l'inclusion des plus vulnérables, ce qui conduit à interroger leurs capacités et pratiques d'anticipation, qu'il s'agisse par exemple d'anticiper ces vulnérabilités ou de susciter des espaces de créativité pour transformer les capacités stratégiques des organisations.

En tant que processus de développement de capacités (Poli, 2015), l'anticipation conduit les organisations à mettre en question leurs responsabilités économiques, sociales et écologiques dans des processus de construction de futurs responsables (Arnaldia, Eidinow, Siebers et Wangel, 2020) ainsi que dans des processus de gouvernance destinés à évaluer leurs vulnérabilités (Jurgilevich, 2021). Les journées d'études du 19 et 20 janvier 2023 ont pour objectif la mise en lumière et la discussion des pratiques managériales qui contribuent à l'anticipation par les organisations des différentes sources et formes de vulnérabilités et au développement des capacités d'action sur ces vulnérabilités.

Capacités d'engagement, de mobilisation, d'influence, de gestion des risques, voire capacités à aborder les crises, capacités de résilience ou d'inclusion des parties prenantes protestataires (Wright and Cairns, 2011) ou exclues (Eames et Egmore, 2011) sont quelques exemples de thématiques qui pourront être traitées par les auteurs. De manière générale, il

s'agira de dépasser un raisonnement en responsabilité « due » qui conduit à oublier que l'entreprise peut concevoir sa responsabilité en termes de capacités stratégiques (Payaud, Martinet et Amoussouga, 2014) et mettre en question sa performance (Pigé, 2015). La tension entre capacités stratégiques et capacités opérationnelles invite aussi à une approche stratégique de la sobriété (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2013, Zajec, 2013) dans un déplacement, sinon un dépassement, des frontières de l'action stratégique. Certaines situations de vulnérabilité, comme, par exemple, les restructurations qui pèsent souvent non seulement sur les emplois et les salariés mais aussi sur l'environnement, et qui seraient abordées sous l'angle de l'anticipation pourront ainsi être analysées dans une perspective transformationnelle de développement de capacités, vues comme des compétences (Teece, Pisano et Shuen, 1997), autant qu'en termes de vulnérabilités. Elles permettront de rendre plus actives et de mobiliser davantage des communautés durables (Botta, 2016), en construction ou en devenir dans des processus d'anticipation vus comme des capacités à agir (Zamenopoulos et Axeliou, 2020).

Premières journées du groupe thématique GT-AIMS « Pratiques d'anticipation », les journées « Capacités stratégiques, responsabilités et vulnérabilités des organisations » ont pour objectif d'ouvrir un espace de discussion entre chercheurs confirmés et débutants et praticiens de l'anticipation dans les organisations à partir de plusieurs formats de communications :

- recherches (chercheurs confirmés et doctorants en fin de thèse notamment),
- recherches émergentes (doctorants en début de thèse),
- regards d'acteurs (retours d'expérience de praticiens).

Format des propositions de communications :

Recherches : 5 à 7 pages

Recherches émergentes : 3 à 5 pages

Regards d'acteurs : 3 à 5 pages

- | | |
|--|-----------------------|
| - Envoi des propositions | 19 octobre 2022 |
| - Réponse aux auteurs | 3 novembre 2022 |
| - Envoi des communications définitives | 15 décembre 2022 |
| - Journées du GT-AIMS « Pratiques d'anticipation » | 19 et 20 janvier 2023 |

Proposition de communication à envoyer à :

adeshors@univ-catholyon.fr et flariviere@univ-catholyon.fr

Les propositions (français ou anglais) seront rédigées en police Times New Roman (12 points), interligne un et demi et justifiées.

La première page, non numérotée, comprendra uniquement :

- Le titre de la communication (Times 18 gras justifié)
- Le(s) nom(s) de(s) auteur(s) et leur(s) affiliation(s) (Times 14 gras justifié)
- L'adresse postale et électronique de l'auteur correspondant (Times 12 justifié)
- Un résumé d'environ 500 mots (indiquant la problématique, la méthodologie et les principaux résultats) (Times 12 justifié)
- 5 mots-clés (maximum) (Times 12 justifié)

La deuxième page indiquera uniquement le titre de la communication (Times 18 gras justifié), le résumé et les mots-clés (Times 12 justifié).

Les normes de citation des références et de présentation de la bibliographie sont celles de la revue M@n@gement : <https://management-aims.com/index.php/mgmt/preparation>

Inscriptions aux journées thématiques

Date d'ouverture des inscriptions : 4 novembre 2022

Date limite d'inscription : 5 janvier 2023

Lien d'inscription : adressé à l'ouverture des inscriptions

Les frais d'inscription s'élèvent à 60€.

Les participants non adhérents à l'AIMS doivent également adhérer à l'AIMS pour l'année 2023, sur <https://www.strategie-aims.com/adherents/adhesion-aims/> (tarif de l'adhésion 30€ pour les enseignants-chercheurs et individuels et 15€ pour les doctorants).

Comité d'organisation

Franck Bertucat, ESDES-Ucly

Anne Deshors, ESDES-Ucly

Rosalie Douyon, ESDES-Ucly

Françoise Larivière, ESDES-Ucly

Sylvaine Mercuri Chapuis, ESDES-Ucly

Marie-France Vernier, ESDES-Ucly

Christel Vivel, ESDES-Ucly

Comité scientifique

Cécile Belmondo, IAE Lille

Lahcen Benbihi, Université Ibn Zohr - Agadir

Christophe Bisson, Skema Business School

Camille de Bovis, iaelyon School of Management

Roland Condor, EM Normandie

Olivier Coussi, IAE de Poitiers

Thibault Cuenoud, Excelia Business School

Philippe Durance, Cnam-Paris

Hanane Elzeiny, Université d'Alexandrie

Hervé Goy, iaelyon School of Management

Jean-Luc Guyot, IWEPS

Badr Habba, ESCA École de Management - Casablanca

Jonas Hoffmann, Skema Business School

Jean-Fabrice Lebraty, iaelyon School of Management

Abdelhaq Lahfidi, Université Ibn Zohr - Agadir

Gilles Lambert, EM Strasbourg

Vincent Lefebvre, Audencia

Anne Marchais Roubelat, Cnam-Paris

Sylvaine Mercuri Chapuis, Esdes-Ucly

Riel Miller, École des Ponts Business School

Sylvain Mondon, Météo France

Régine Monti, Cnam-Paris

Benoît Pigé, Université de Franche-Comté

Miruna Radu-Lefebvre, Audencia

René Rohrbeck, Edhec Business School

Fabrice Roubelat, IAE de Poitiers

Olivier Zajec, Université de Lyon 3



LE GT-AIMS « PRATIQUES D'ANTICIPATION »

Le groupe thématique GT-AIMS « Pratiques d'anticipation » a pour objectif de questionner le champ de recherche de l'anticipation (Poli, 2017, Miller, 2018) sous l'angle des enjeux organisationnels posés par la *strategy-as-practice* dans le prolongement de la dynamique engagée par les trois sessions thématiques organisées au cours des conférences 2020, 2021 et 2022 de l'AIMS. Ce groupe thématique a pour vocation de susciter au sein de l'AIMS la structuration d'une communauté de chercheurs explorant les différentes dimensions des pratiques d'anticipation dans les organisations. Il a pour projet scientifique de discuter 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. Les pratiques d'anticipation renvoient ainsi 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, dans une double perspective d'anticipation responsable (Tonn, 2018, Van der Duin, 2019) et de création de futurs responsables (Arnaldi, Eidinow, Siebers et Wangel, 2020).

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. 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 ce groupe thématique propose d'explorer sous l'angle du rôle de l'anticipation dans le management stratégique des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, en adoptant une perspective critique des recherches fondées sur les pratiques (Gherardi, 2017, 2019).

Explorer le concept d'anticipation, tout en précisant et en cherchant à apporter des éléments de réponses aux cinq questions présentées par Rouleau (2013) vise la production de 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, les parties prenantes des processus d'anticipation deviendraient des acteurs capables de façonner, à travers leurs pratiques d'anticipation, de nouveaux outils et processus stratégiques dans une perspective de conception collective de capacités à agir (Zamenopoulos et Axelieu, 2020). 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) dans une perspective de durabilité (Vergragt and Quist, 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 ces processus d'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 la problématique de la gestion d'un inattendu qui n'aurait pas été anticipé (Weick et Sutcliffe, 2007), les processus d'élaboration de stratégies se trouvant à l'origine de paradoxes qui conduisent les organisations à rechercher la conformité tout en incitant les individus à la créativité. Les progrès théoriques et empiriques du champ des recherches en anticipation ont permis de mieux comprendre les processus d'anticipation et d'engagement des organisations et des communautés (Osborne, Mayo et Bussey, 2021). Ces organisations et communautés, mais aussi les individus qui les composent, sont susceptibles de développer des comportements émergents, surprenants 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 à l'imagination, à la créativité (Brassett et O'Reilly, 2021) et à l'exploration de futurs multiples a pour objectif de permettre une meilleure appréhension de l'environnement organisationnel à travers autant de perspectives conceptuelles et théoriques différentes et, partant, de percevoir et de faire sens de configurations nouvelles, porteuses de nouveaux paradigmes. Derrière les méthodologies, tels les scénarios, qui sous-tendent certaines pratiques d'anticipation, ce sont les processus de transformation permanente des organisations qu'il s'agit d'explorer et leurs impacts à long terme.

L'équipe de pilotage du GT

Fabrice Roubelat, Université de Poitiers - IAE, CEREGE UR 13564, chaire Unesco Prospective et intelligence stratégique internationale, fabrice.roubelat@univ-poitiers.fr

Sylvaine Mercuri Chapuis, ESDS Lyon Business School, Université Catholique de Lyon (UCLy), smercurichapuis@univ-catholyon.fr

Anne Marchais-Roubelat, Conservatoire national des arts et Métiers - LIRSA EA 4603, anne.roubelat@lecnam.net

Lahcen Benbihi, Université Ibn Zohr - Agadir, Laboratoire de recherche en gestion des entreprises Large - ENCG, l.benbihi@uiz.ac.ma

Références

Arnaldi S., Eidinow E., Wangel J. (2020), Wisdom, Responsibility and Futures: Introduction to WiseFutures N.0, *Futures*, 118.

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.

Botta M. (2016), Evolution of the slow living concept within the models of sustainable communities, *Futures*, 80, 3-16.

Brassett J., O'Reilly J. (2021), *A creative Philosophy of Anticipation*, Routledge, Oxon.

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

Eames M., Egmore J. (2011), Community foresight for urban sustainability: Insights from the Citizens Science for Sustainability (SuScit) project, *Technological Forecasting and Social Change*, 78 (5), 769-784.

Fuller T. (2018), Anticipation and the normative stance, in Poli R. (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.

Jurgilevich A. (2021), Governance modes and epistemologies of future-oriented vulnerability assessments: Example of a mixed-methods approach, *Futures*, 128.

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.

Marchais-Roubelat A., Roubelat F. (2013), La sobriété et l'ostentation, *Stratégique*, 104, 15-27.

Miller, R. (2018), *Transforming the future. Anticipation in the 21st century*, Routledge, Oxon.

Osborne C., Mayo L., Bussey M. (2021), New frontiers in local government community engagement: Towards transformative place-based futures, *Futures*, 131.

Payaud M. A., Martinet A.-C., Amoussouga F. G. (2014), La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU. Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des « pays les moins avancés », *Revue Française de Gestion*, 245, 133-158.

Pigé B. (2015), Institutions, Territoires et Gouvernance des Organisations – ITGO. La représentation comptable de la performance en question, *Prospective et Stratégie*, 6 , 7-14.

Poli R. (2015), The implicit future orientation of the capability approach, *Futures*, 71, 105-113.

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.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509- 533.

Tonn, B.E. (2018), Philosophical, institutional, and decision making frameworks for meeting obligations to future generations, *Futures*, 95, 44-57.

Van der Duin, P. (2019), Toward “Responsible Foresight”: Developing Futures that Enable Matching Future Technologies with Societal Demands, *World Futures Review*, 11(1), 69–79.

Vergragt P. J., Quist J. (2011), “Backcasting for sustainability: Introduction to the special issue”, *Technological Forecasting and Social Change*, 78 (5), 747-755.

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.

Zajec O. (2013), How much is enough? Aperçus historiques sur la planification stratégique dans le Planning, Programming and Budgeting Execution Process (PPBE) du Pentagone, *Stratégique*, 113, 85-116.

Zamenopoulos T., Axeliou K. (2020), Collective design anticipation, *Futures*, 120.