

	<ul style="list-style-type: none"> • Gilles LAMBERT, EM Strasbourg Business School • Lhassan M'BARKI, Responsable de prestations à l'entrepreneuriat, ANPEC • Sylvaine MERCURI CHAPUIS, ESDS Lyon Business School, Université Catholique de Lyon, AUS American Institute of Applied Sciences in Switzerland • Khalid TOUIJAR, Vice-président commission, secteurs productifs et Membre du bureau de la CGEM
11h15-12h30	Session 1
	<i>Territoires et communautés</i> Animation : Ouafae ZEROUALI OUARITI, Fouad ACHEMCHAM Rapporteur : Houcine KHINIBILLA
	<i>Entrepreneuriat féminin et anticipation équitable. Projets et trajectoires des coopératives d'huile d'argan</i> Anne MARCHAIS-ROUBELAT, LIRSA, CNAM-PARIS Lahcen BENBIHI, EST, Université Ibnou Zohr d'Agadir
	<i>L'influence des communautés épistémiques sur la diffusion de pratiques d'anticipation dans le secteur agricole</i> Julien POISSON, IAE, Université de Caen
	<i>Politique de développement des CCIS Marocaines : le rôle du New Public Management pour le passage à une nouvelle ère de développement économique régional</i> Saad BOUMARETE, Hiba EL MAJHED, Mohamed LOULID, FSJES, Université Cadi Ayyad- Marrakech
	<i>Les déterminants de l'activité entrepreneuriale dans la région MENA : une étude en données de panel</i> Mohamed IDALFAHIM, FSJES Souissi, Université Mohammed V Rabat Ahmed BOUZIT, Laboratoire LSEPP, Faculté d'économie et gestion – Kénitra, Université Ibn Tofail
12h30-13h45	Déjeuner
13h45-15h	Session 2
	<i>Futures générations</i> Animation : Laila ABOUSSI, Ghizlane AMAJIDE Rapporteur : Achraf EL KAHRI
	<i>Le Legacy de l'entrepreneuriat transgénérationnel en action. Un agenda de recherche en pratiques anticipation</i> Alaa GAMIE, Faculty of Business, Université d'Alexandrie, Égypte & Chaire UNESCO Prospective et intelligence stratégique internationale, IAE, CEREGE. Fabrice ROUBELAT, Chaire UNESCO Prospective et intelligence stratégique internationale, Université de Poitiers - IAE, CEREGE UR 13564
	<i>Le rôle de la formation entrepreneuriale dans le développement des capacités d'anticipation chez les jeunes</i> Abdenacer LACHEGER, Mohcine BAKHAT, FSJES Ain Sebaa, Université Hassan 2, Casablanca
	<i>L'anticipation dans la gestion des opportunités de financement par les entrepreneurs de nécessité : Cas des jeunes entrepreneurs financés par l'INDH</i>

	<p>El Hassan GUERROUANI, FSJES, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès</p> <p><i>Entreprises familiales et vision transgénérationnelle : Anticiper aujourd'hui pour bâtir les succès de demain</i></p> <p>Hiba El MAJHED, Saad BOUMARETE, FSJES, Université Cadi Ayyad- Marrakech</p>
15h05-16h50	<p align="center">Session 3</p> <p align="center">Nouvelles organisations</p> <p align="center">Animation : Imane BARI, Lalla Hind LAGDIM SOUSSI, Amina TOURABI Rapporteur : Soukaina LAABOUSSE</p>
	<p><i>S'organiser pour le futur : le défi entrepreneurial de la création de sens</i></p> <p>Gilles LAMBERT, Lovanirina RAMBOARISON-LALAO, EM Strasbourg Business School</p>
	<p><i>Organisation podulaire. Une approche axée sur l'adaptabilité et la modularité organisationnelle</i></p> <p>Yassine ININOU, IAE, Université de Caen Normandie - Nimec</p>
	<p><i>L'anticipation par scénarios : une approche innovante pour la planification stratégique et budgétaire</i></p> <p>Anass BOUCHENIAL, FSJES, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès</p>
	<p><i>Vers une nouvelle approche de la prise de décision en contexte d'incertitude : l'effectuation comme alternative aux méthodes traditionnelles d'anticipation</i></p> <p>Omar RAISS, FSJES, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès</p>
	<p><i>Anticipation entrepreneuriale et Crowdfunding élargi. Quel rôle dans la transition de l'intention vers l'action au Maroc ?</i></p> <p>Hassan BELLIHI, Kaoutar OUAHBI, LaRGE, ENCG-Agadir, Université Ibnou Zohr</p>
	16h50 -17h
17h-18h15	<p align="center">Session 4</p> <p align="center">Stratégies digitales</p> <p align="center">Animation : Rachid EL BETTIOUI, Moulay Hachem FADILI Rapporteur : Abdellatif AZIKI</p>
	<p><i>Anticipation et transformation digitale. Vers un modèle standard de la maturité numérique ?</i></p> <p>Yassine ININOU, Anne PÉTRON, IAE, Université de Caen Normandie - Nimec</p>
	<p><i>Stratégie d'anticipation des restaurateurs entrepreneurs en France : une analyse des pratiques et des défis</i></p> <p>Hadjar EDDIAL, l'institut Lyfe-Ecully</p>
	<p><i>Une analyse de la relation entre l'acquisition des compétences en anticipation et le comportement entrepreneurial</i></p> <p>Giscard KWANE BEBEY, Université de Lille Sylvaine MERCURI CHAPUIS, ESDES Lyon Business School, Université Catholique de Lyon (UCLy), UR 1598 CONFLUENCE : Sciences et Humanités</p>
	<p><i>Les pratiques d'anticipation basées sur l'IA et les stratégies d'entreprises. Analyse des liens en cybersécurité</i></p> <p>Ilham SBAAI, Université Ibn Tofail - Kénitra</p>

Mercredi 9 avril

9h-10h30	Transfert vers Tiznit <i>Visite de l'association Amazigh Girl Matters et ses coopératives partenaires</i>
10h30-12h30	<ul style="list-style-type: none">• <i>Accueil</i> Samira BENDRIOUCH, Présidente de l'association Amazigh Girl Matters Représentantes des coopératives féminines accompagnées par l'association• <i>Visite des coopératives du GIE Tiz Argan et union Uni-coop</i>
12h30-14h00	Pause déjeuner
	Table-ronde de clôture <i>Entrepreneuriat social et anticipation responsable</i>
14h00-15h30	<p>Animation : Lahcen BENBIHI, Anne MARCHAIS-ROUBELAT, Moubark EL HIJAZI, Abdelmounaim AGGOUR Rapporteur : Hamdi EL KHOURCHI</p> <ul style="list-style-type: none">• Adnane ADDIOUI, Entrepreneur Social, Ashoka Fellow, MCISE• Zakaria EL-BHIOUI Coordonnateur régional PI de l'Agence de Développement Social Région Souss Massa• Hassan EL KHALDI, Responsable de développement et accompagnement des coopératives de produits de terroir, DPA, Tiznit• Mohamed IRGU, Administrateur à l'ODCO, Souss-Massa• Abdellah SAAD, Responsable de la formation et de renforcement des capacités à la division de l'action sociale, province de Tiznit
15h30-17h00	Retour à Agadir

GT-AIMS Pratiques d'anticipation

GT-AIMS

« Pratiques d'anticipation »

Les journées des Pratiques d'anticipation

ANTICIPATION ET ENTREPRENEURIAT

Université Ibnou Zohr – Agadir – 8 et 9 avril 2025

Dès lors que l'anticipation est une affaire de créativité (Brassett et O' Reilly, 2021), les pratiques entrepreneuriales constituent une des thématiques principales du champ de recherche en pratiques d'anticipation. Portant sur l'action entrepreneuriale tout autant que sur les relations interindividuelles, entre entreprises et au sein de communautés de pratiques (Fuller et Warren, 2006), l'objectif des journées « Anticipation et Entrepreneuriat » du GT-AIMS Pratiques d'anticipation est d'interroger des activités stratégiques et managériales orientées vers la création de futurs.

À partir de la dimension entrepreneuriale du management stratégique, il s'agit d'analyser de manière critique les pratiques d'anticipation et leur rôle dans la gouvernance et dans les processus d'innovation des organisations dans toutes leurs formes : grandes entreprises, PME, entreprises familiales, coopératives, associations, voire administrations publiques nationales ou territoriales. L'anticipation conduit en particulier à explorer les pratiques stratégiques des organisations sous l'angle de la recherche d'opportunités (Hajizadeh et Valliere, 2022), de l'entrepreneuriat transgénérationnel (Randerson, Dossena et Fayolle, 2016), de l'héritage entrepreneurial (Radu-Lefebvre et Lefebvre, 2016, Radu-Lefebvre, Davis et Gartner, 2024), et plus généralement des rapports aux temps courts des projets entrepreneuriaux et aux temps longs, notamment de leurs transmissions aux futures générations.

Dans la poursuite des réflexions du GT sur les pratiques d'anticipation vues comme processus de développement de capacités (Poli, 2015) et de construction de futurs responsables (Arnaldi, Eidinow, Siebers et Wangel, 2020), les soumissions sont invitées à questionner, sous l'angle de l'anticipation, toutes les facettes des processus entrepreneuriaux : entrepreneuriat transgénérationnel, entrepreneuriat familial, gouvernance et empowerment des parties prenantes, entrepreneuriat social, entrepreneuriat équitable, entrepreneuriat féminin, financement des projets entrepreneuriaux, nouvelles pratiques d'innovation, écosystèmes entrepreneuriaux et territoires.

Comité d'organisation

Abdelmounaim Aggour, EST, Université IbnZohr, Agadir
Ghizlane Amajid, EST, Université Ibn Zohr, Agadir
Imane Bari, EST, Université Ibn Zohr, Agadir

Leila Amzil, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir
Hassan Bellihi, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir
Lahcen Benbihi, EST, Université Ibn Zohr, Agadir
Rachid El Bettoui, EST, Université Ibn Zohr, Agadir
Lahcen El Meskine, EST, Université Ibn Zohr, Agadir
Moulay Hachem Fadili, ENCG, Agadir, Maroc
M'barek Houssas, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir
Abdelhaq Lahfidi, Université Ibn Zohr, Agadir
Hasna Sabir, EST, Université Ibn Zohr, Agadir,
Abdallah Sadik, ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir
Ouafae Zerouali Ouariti, Université Ibn Zohr, Agadir

Équipe des doctorants – ENCG, Université Ibn Zohr, Agadir

Mustapha Ahachmi, Abdellatif Aziki, Marouan Joudi, Soukaina Laabousse, Meryam Lou, Soufiane Rhazzane

Comité scientifique

Hassan Bellihi, Université Ibn Zohr, Agadir	Jean-Fabrice Lebraty, iaelyon School of Management
Cécile Belmondo, IAE Lille	Abdelhaq Lahfidi, Université Ibn Zohr - Agadir
Lahcen Benbihi, Université Ibn Zohr - Agadir	Gilles Lambert, EM Strasbourg
Christophe Bisson, Skema Business School	Vincent Lefebvre, Audencia
Camille de Bovis, iaelyon School of Management	Anne Marchais-Roubelat, Cnam-Paris
Roland Condor, EM Normandie	Sylvaine Mercuri Chapuis, Esdes-Ucly
Olivier Coussi, IAE de Poitiers	Riel Miller, École des Ponts Business School
Thibault Cuenoud, Excecia Business School	Sylvain Mondon, Cnam-Lirsa & HCC
Laure Dikmen, IAE de Poitiers	Régine Monti, Cnam-Paris
Philippe Durance, Cnam-Paris	Benoît Pigé, Université de Franche-Comté
Hanane Elzeiny, Université d'Alexandrie	Miruna Radu-Lefebvre, Audencia
Hervé Goy, iaelyon School of Management	René Rohrbeck, Edhec Business School
Jean-Luc Guyot, IWEPS	Fabrice Roubelat, IAE de Poitiers
Badr Habba, ESCA École de Management - Casablanca	Olivier Zajec, Université de Lyon 3
Jonas Hoffmann, Skema Business School	Ouafae Zerouali Ouariti, Université Ibn Zohr - Agadir
Sylvestre Kouamé Kouassi, Université Alassane Ouattara - Bouaké	

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 Axeliou, 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, ESDES 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.

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

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., Warren (2006), Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organisational foresight, *Futures*, 38 (8), 956-971.

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.

Hajizadeh A., Valliere D. (2022), Entrepreneurial foresight: Discovery of future opportunities, 135, 102876.

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.

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

Poli, R. (2017), *Introduction to Anticipation Studies*, Dordrecht: Springer.

Radu-Lefebvre, M., V. Lefebvre (2016), Anticipating intergenerational management transfer of Family firms: A typology of next generation's future leadership projections, *Futures*, 75, 66-82.

Radu-Lefebvre M., Davis J. H., Gartner W. B. (2024), Legacy in Family Business: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda, *Family Business Review*, 37 (1).

Randerson K., G. Dossena, A. Fayolle (2016), The futures of family business: Family entrepreneurship, *Futures*, 75, 36-43.

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.

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.

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