



## Comment les entreprises peuvent-elles se projeter dans le futur pour anticiper les crises ?

**Valery Michaux** Enseignant-Chercheur - HDR, Neoma Business School

Extrait publié dans The conversation en 2020

Peut-on réellement anticiper des événements comme la crise sanitaire ? Cette pandémie peut être qualifiée de « cygne noir », concept qui désigne un événement hautement improbable statistiquement car, comme chacun le sait, les cygnes sont tous blancs. Il a été largement diffusé par Nassim Nicholas Taleb, un épistémologue des probabilités, spécialisé dans l'évaluation des risques d'événements rares et imprévus.

Les impacts sous-estimés

D'autres « cygnes noirs » ont déjà marqué notre histoire récente : le 11 septembre 2001, la crise financière de 2008, Cambridge Analytica en 2018, le « dieselgate » en 2015-2016 pour n'en citer que quelques-uns. Ce n'est d'ailleurs pas l'événement en tant que tel qui est le plus important, mais son impact extraordinaire, mondial et rapide sur l'ensemble de la société et des économies.

S'intéresser aux signaux faibles

Mais comment « penser l'impensable » avant qu'il n'arrive ? Dès les années 1950, apparaît en France et aux États-Unis une nouvelle discipline : la prospective. Dans cette discipline, on considère qu'il n'y a pas un futur déterminé mais plusieurs futurs possibles et qu'il est possible de mener des réflexions crédibles et rigoureuses pour les anticiper.

Dès les années 1950 en France se crée une revue spécialisée nommée Futuribles de la contraction de futurs et possibles.

Aux États-Unis par exemple, le pétrolier Shell a anticipé les conséquences d'une augmentation très forte des prix du brut en élaborant différents scénarios d'évolution et s'est ainsi retrouvée beaucoup mieux armée que ses concurrents au moment du choc pétrolier des années 1970.

Comment concrètement peut-on rentrer dans une démarche de prospective d'entreprise ?

Sans rentrer dans toute la boîte à outil des prospectivistes, qui est large, voici quelques points de repère. On ne peut le faire qu'en s'intéressant aux signaux faibles, à savoir les informations non structurées, fragmentaires, partielles, qui annoncent, bien avant qu'ils arrivent réellement, des changements importants dans la société ou l'économie.

Parmi ces signaux faibles, certains correspondent à des événements qui ont déjà eu lieu ou qui sont sur le point de se produire et dont les conséquences sont potentiellement considérables et en rupture avec l'existant. C'est ce qu'on appelle les ruptures critiques.

L'intelligence économique ne suffit pas... Il faut se projeter dans le futur – Alain Juillet, ancien patron du Renseignement à la DGSE, et Philippe Clerc, expert en intelligence économique (Société d'encouragement pour l'industrie nationale, octobre 2019).

Il s'agit ensuite d'identifier, à partir de ces signaux faibles, des ruptures possibles et des zones d'incertitudes majeures sur lesquelles il est possible de se baser pour faire des

hypothèses d'évolution. Quels étaient les signaux faibles, ruptures possibles et incertitudes sur lesquels s'était basé Shell avant le choc pétrolier ?

Que cela soit la crise financière, le réveil autour de l'usage des données personnelles ou les répercussions du « dieseldate », les signaux étaient largement « lisibles » avant. Le caractère polluant du diesel était en effet dénoncé avant la date du scandale et le fonctionnement spécifique de Volkswagen portait également des risques.

Non seulement ces cygnes noirs n'ont pas été totalement anticipés mais leurs impacts profonds ont été également sous-estimés. Une démarche de prospective commence donc par un travail de veille doublé d'un travail rigoureux d'analyse des impacts. Parmi les ruptures critiques, les cygnes noirs sont les ruptures les moins probables mais celles qui auraient potentiellement le plus d'impacts disruptifs.

Se projeter ensemble dans le futur

À quoi sert ce genre de réflexion ? Tous les prospectivistes insistent. Il ne s'agit pas d'un exercice créatif comme il peut y en avoir dans le domaine de l'innovation. La valeur ajoutée d'une réflexion portant sur des scénarios de rupture ou des cygnes noirs, c'est remettre en cause nos biais de décision, nos schémas mentaux habituels et nos présupposés parce qu'ils sont erronés, fondés souvent uniquement sur les tendances et qui ne nous permettent pas d'anticiper ce qui peut réellement advenir dans l'avenir ; en d'autres termes, améliorer la prise de décision.

Un courant de recherche international approfondit, depuis une quinzaine d'années, les différentes formes de valeurs ajoutées de ce mode de pensée alternatif fondé sur des hypothèses d'évolution de rupture plutôt que sur des prévisions. À la clé : meilleure anticipation des menaces et des disruptions, développement d'une capacité à changer, amélioration de l'agilité stratégique, proactivité, renforcement des capacités d'innovation, etc.

Les dernières recherches montrent comment ces méthodes réussissent même à lutter contre les rigidités cognitives et l'aveuglement stratégique. Mais attention, ces impacts positifs ne sont acquis que si la démarche de prospective est participative et intègre les lignes hiérarchiques de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de réfléchir ensemble aux ruptures critiques possibles et à leurs impacts potentiels pour pouvoir identifier ensemble les stratégies les plus pertinentes pour y faire face.

Attention, il ne s'agit pas de certitudes, mais d'hypothèses d'évolution fondées. Un exemple d'incertitude majeure est la façon dont le consommateur va répondre à une offre de plus en plus prégnante de véhicules électriques à batterie.

Cette incertitude permet d'anticiper plusieurs hypothèses d'évolution : des hypothèses plutôt tendancielle (une progression possible de toutes les formes d'hybrides comme premier pas vers l'électrique) ou des hypothèses plutôt de rupture (basculement vers un équilibre entre alimentation par la batterie et l'hydrogène en fonction des usages) ou le basculement brutal de tous les acteurs vers la batterie entraînant une diminution des coûts substantiels et l'émergence d'une économie domestique nouvelle autour du stockage de l'électricité à domicile).

Ce ne sont que quelques exemples. Une fois terminée, cette identification des ruptures et les cygnes noirs possibles, la réflexion stratégique de chaque constructeur commence alors pour identifier la meilleure stratégie défensive ou proactive possible. Ce type de démarche est utilisée par certaines grandes entreprises publiques ou privées. C'est moins le cas des ETI ou des PME. C'est bien dommage... La crise actuelle montre en effet combien il est

essentiel de mieux écouter les cygnes noirs...  
Valery Michaux