

---

## COMMENT VOIR VENIR ? ANTICIPATION, MODE D'EMPLOI....

---

Aura-t-on suffisamment répété aux dirigeants leur devoir sacré d'anticiper, d'avoir toujours un coup d'avance sur conjoncture, événements, clients, produits, concurrence, accidents de carrière, etc.

Mais l'exigence d'anticipation est-elle le fait de notre seule modernité managériale ? Le chasseur du néolithique autant que le navigateur du 15<sup>e</sup> siècle ne pouvaient eux-mêmes survivre qu'à la condition expresse d'anticiper en permanence sur les menaces de leur environnement. L'attitude de pré-activité, de projection systématique dans des avenir virtuels, est depuis toujours le fait de ceux vivant dans des contextes mouvants, parfois hostiles, toujours aléatoires, aux rythmes capricieux, que ceux-ci aient pour noms conjoncture erratique, mer changeante ou sécheresse imprévue.

En fait, ce qui change aujourd'hui, c'est la banalisation de la perte des repères, de la non-prédictibilité des événements et des comportements. L'exigence d'anticipation, en cette fin de siècle, se diffuse jusqu'aux couches les plus profondes, les plus protégées du corps social. Pour chacun de nous, il n'y a plus d'alternative au temps court, au "zéro délai psychologique" en quelque sorte...

Pour le manager, *anticiper* ne signifie plus simplement prévoir, encore moins deviner, supputer, voire prophétiser dans le vide. Car comment prévoir sans repères et dans un environnement chroniquement instable ? Anticiper constitue au contraire, et de façon très paradoxale, un acte mental profondément ancré dans *l'ici et maintenant*. Car l'anticipation authentique, c'est avant tout voir, sentir, ressentir *dans le présent* ce qui pourrait affecter le schéma futur. Et toujours avec une volonté d'agir, d'intervenir avec le destin, voire contre lui.

Pour cela, le manager anticipateur ne saurait faire confiance trop aveuglément aux concepts, aux modèles, aux matrices ou aux systèmes de décision.

Car plus qu'un savoir-faire, l'esprit d'anticipation est avant tout un savoir-être, qui peut s'exprimer pour le dirigeant à travers quatre attitudes fondamentales :

**1) Ré-apprendre à observer**, à se nourrir des données multiples. Car si le manager anticipateur lit, écoute, ressent plus que les autres, c'est qu'il le fait toujours au-delà de l'horizon habituel, en changeant de regard, en se faisant l'ethnologue d'autres mondes que celui de la seule entreprise ou de la seule économie. Il sait que les solutions à certaines questions de gestion dorment peut-être dans les colonnes des magazines scientifiques de même que nombre de problèmes du futur ont sans doute leurs clefs dans les travaux d'historiens...

**2)** C'est aussi pour cette raison que le manager anticipateur s'entraîne en permanence à **retrouver sa mémoire**, à se souvenir d'où il vient et des grandes étapes du chemin par lui parcouru. Il sait que ses lendemains seront aussi posés sur le socle du temps long, des invariants, de tout ce qui ne va pas changer, ou si lentement que l'on peut dès à présent en tenir compte pour le schéma futur.

**3)** Ancré dans la connaissance intime de son passé et de son présent, le manager anticipateur peut alors **imaginer au pluriel**, c'est-à-dire laisser jouer en lui la dynamique des scénarios, des options, des carrefours, des aventures alternatives. Par temps de grande incertitude, quand la raison analytique et raisonnante n'est plus qu'un outil perdu

parmi beaucoup d'autres, il faudrait être un manager bien sûr de soi pour prendre le risque de ne plus rêver plusieurs rêves à la fois...

4) Le rêve ayant fécondé la raison, le manager anticipateur sait enfin **mobiliser son bon sens** quant aux futurs possibles. Il sait qu'en tout état de cause, ce futur ne sera pas parfait et ressemblera souvent fort peu à ce qui est annoncé dans les livres ou les rapports d'expert. Il sait que ce futur sera fait du socle qui ne change pas, des tendances qui orientent et de l'aléatoire qui - en positif ou en négatif - toujours nous surprendra. Il sait enfin qu'il est un acteur libre de ses choix, même s'il doit parfois renoncer à régner en maître absolu sur toutes leurs conséquences.

Car manager en anticipateur, c'est avant tout savoir risquer, tenter, parier, essayer, encore et toujours. Manager en anticipateur, c'est vivre pleinement au présent en se délectant déjà du futur.

Philippe Gabilliet  
*professeur-affilié à l'ESCP.*