

ANTICIPER POUR DÉCIDER ET AGIR DANS UN MONDE COMPLEXE

Dans un monde fragmenté, complexe et incertain, préparer l'avenir en identifiant les tendances émergentes, les mutations engagées et leurs processus à l'œuvre s'avère crucial. Face à un contexte économique marqué par de profondes ruptures, il n'a jamais été autant nécessaire d'anticiper pour préparer les futurs souhaitables.

L'objectif de l'anticipation est d'identifier les grandes ruptures à venir, les menaces comme les opportunités et de s'y préparer. Ces ruptures, telles que les crises sanitaires et les conflits armés, sont le fruit d'évolutions, souvent fort longues, et non des événements soudains isolés et imprévisibles. Par exemple, le scénario de la pandémie de COVID 19 avait été envisagé dès le début des années 2000 par différentes institutions, sans être suivi d'effets. Voici quelques démarches permettant aux dirigeants de réduire l'incertitude et de surmonter les complexités pour préparer l'avenir de leurs organisations.

COMPRENDRE SON ENVIRONNEMENT

L'anticipation repose avant tout sur la compréhension des évolutions et des changements qui s'amorcent afin d'identifier leur impact potentiel sur les activités d'une entreprise, que ce soit de manière favorable (opportunités) ou défavorable (menaces).

Vouloir anticiper implique en premier lieu la compréhension fine de son environnement en vue de prendre des décisions éclairées et de préparer à l'avenir.

Les démarches d'anticipation portent sur trois types de processus à différentes échelles géographiques et temporelles : les tendances émergentes, les mutations socio-économiques et les changements dans l'environnement concurrentiel.



L'ANTICIPATION, UN MODE D'ACTION

L'enjeu pour les décideurs sera d'obtenir l'information assimilable et utile. A cette fin, il est crucial de mettre en place des actions concrètes, dont voici des exemples :

Identification des risques. En réalisant une matrice d'identification visant à nommer, évaluer et visualiser les risques, les décideurs pourront gérer proactivement les menaces et détecter les opportunités (Voir fiche n°9).

Piloter son réseau. Participer à des réseaux professionnels, des associations sectorielles et des événements de l'industrie pour recueillir des signaux faibles, rester informé des dernières tendances et échanger avec d'autres acteurs du secteur (Voir fiche n°11).

La cartographie d'acteurs. Elle permet de comprendre les jeux d'influence, d'identifier les alliés et les sources d'opposition, voire de confrontation, de définir des stratégies de communication ciblées et d'anticiper les risques et les opportunités. (Voir fiche n°7).

UN MONDE « BANI »

Le cadre d'analyse « BANI » (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) a été proposé par Jamais Cascio, anthropologue, auteur et futurologue américain en 2020 pour décrire les dynamiques du monde contemporain. Il s'agit d'une évolution du modèle antérieur VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), en réponse à des environnements encore plus instables et imprévisibles. Voici une brève description de cette grille de lecture et quelques bonnes pratiques qui peuvent y être associées.

Effets du monde BANI	Description	Bonne pratique
Brittle (Fragile)	Les systèmes sont vulnérables et peuvent s'effondrer rapidement à la suite de perturbations.	Mettre en place des systèmes redondants et diversifier les partenaires pour réduire les risques.
Anxious (Anxieux)	L'incertitude génère de l'anxiété et complique la prise de décision.	Favoriser une culture de transparence et de coopération.
Non linear (Décalage entre cause et effet)	Les événements ont des conséquences non linéaires et difficiles à prévoir.	Utiliser des scénarios prospectifs pour mieux anticiper les impacts.
Incompréhensible	L'abondance d'informations ne garantit plus la compréhension des phénomènes.	Encourager la collaboration interdisciplinaire pour bénéficier de divers points de vue.

EN BREF

L'anticipation repose avant tout sur la volonté de mettre en place un ensemble d'actions en vue de se préparer à l'avenir, réduire l'incertitude et détecter des opportunités. Il est important de préciser qu'une décision anticipatrice se base nécessairement sur un ensemble incomplet d'informations et de connaissances, ce n'est pas une science exacte. Cela nécessite donc un travail collectif et réflexif plus ou moins continu. Autrement dit, cela doit être un processus organisationnel et non le fait isolé de quelques acteurs.

Un grand merci à Ludovic Jeanne, Professeur assistant en géopolitique, pour sa précieuse contribution à cette fiche pratique.

POUR ALLER PLUS LOIN

[Définition de BANI, le monde post-VUCA Contacts | \(Documentation INSP Gouv\)](#)

[Anticiper les risques et les menaces | \(sgdsn.gouv.fr\)](#)

[L'intelligence économique : pourquoi et comment faire ? | \(Fun Mooc\)](#)

[L'anticipation et la prévention des difficultés | \(Bpifrance\)](#)

CONTACTS

• L'Agence de Développement pour la Normandie

<https://adnormandie.fr/contact/>

Tél. : 02 31 53 34 40

• La Mission Stratégie Prospective Intelligence Economique de la Région Normandie

spie@normandie.fr

Tél. : 02 31 06 98 98

• Les Délégués à l'Information Stratégique et à la Sécurité Économique

dreets-norm.disse@dreets.gouv.fr

Cette fiche est réalisée dans le cadre d'une thèse CIFRE, financée par la Région Normandie, dont les travaux de recherche bénéficieront à la démarche régionale en faveur de l'Intelligence économique.