



HAL
open science

Pratique d'anticipation et anticipation de pratiques : événement, imprévu et stratégie

Anne Marchais-Roubelat, Sylvain Mondon

► To cite this version:

Anne Marchais-Roubelat, Sylvain Mondon. Pratique d'anticipation et anticipation de pratiques : événement, imprévu et stratégie. XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Association internationale de management stratégique (AIMS), Jun 2020, Toulouse, France. halshs-02967364

HAL Id: halshs-02967364

<https://shs.hal.science/halshs-02967364>

Submitted on 14 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pratique d'anticipation et anticipation de pratiques : événement, imprévu et stratégie

7 : L'anticipation comme pratique (anticipation-as- practice)

Marchais-Roubelat, Anne

CNAM, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action, Paris

anne.roubelat@lecnam.net

Mondon, Sylvain

CNAM, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action, Paris

sylvain.mondon@lecnam.net

Résumé :

Si l'anticipation s'inscrit dans les recherches sur le futur et la prospective, son caractère directement utilitaire lui procure un statut particulier qui permet d'aborder l'évaluation du rôle de la préparation de l'avenir sous un angle renouvelé, celui des pratiques. En dissociant la temporalité dans laquelle s'inscrit le processus organisationnel d'anticipation et la temporalité de son utilisation sur le terrain, il est possible d'étudier le rôle de l'irruption de l'événement dans la modification de la relation aux pratiques d'anticipation adoptées pour l'atteinte d'un objectif stratégique. Deux cas très contrastés en conditions extrêmes seront présentés : d'une part, des extraits du cas historique de la campagne d'Italie de Bonaparte en 1796, et de l'autre un cas récent de course transatlantique en solitaire à la voile. Les deux approches méthodologiques sont très différentes mais complémentaires : approche historique pour le premier cas, approche en immersion ethnographique pour le second. Les deux cas mettent en

exergue l'importance et les limites de l'anticipation comme processus organisationnel, d'une part, l'importance de la préparation mais aussi de la créativité des acteurs de terrain, ainsi que les liens complexes entre anticipation et performance de pratiques sur le terrain. Ces résultats invitent à développer une réflexion plus approfondie sur la nature de l'événement et son rôle dans les recherches prospectives. Ils interrogent aussi l'interdépendance de l'action avec les choix effectués par les praticiens dans le contexte des organisations.

Mots-clés : anticipation, émergence, événement, conditions extrêmes, organisation.

Pratique d'anticipation et anticipation de pratiques : événement, imprévu et stratégie

INTRODUCTION

Si l'anticipation s'inscrit dans les recherches sur le futur et la prospective par son regard sur des avènements incertains, voire inconnus, fluctuants et multiples, elle a aussi pour caractéristique d'être indissociable d'une mise en oeuvre (Fuller, 2017). L'anticipation interagit alors avec l'émergence, conçue comme un « processus ou complexe de processus par lequel un changement structurel se produit, et par lequel de nouvelles formes d'ordre ou de stabilité sont produites » (Fuller, 2017). Le temps de l'émergence est ainsi un temps héraclitéen de la transformation d'un présent qui peut paraître homogène en devenirs multiples et hétérogènes, transformation telle qu'une « propriété émergente a des caractéristiques qui sont nouvelles par rapport aux caractéristiques qui les ont produites » (Fuller, 2017), par contraste avec un temps parménidien de la permanence où « de nouvelles formes d'ordre ou de stabilité » peuvent être reconnues et où les caractéristiques se reproduisent ou se prolongent dans la durée. Dans ce contexte prospectif d'émergence des futurs, se pose la question de la double perspective organisationnelle de l'anticipation : celle de la pratique prospective qui accompagne l'émergence, et celle de l'influence que cette pratique peut exercer sur le devenir de l'organisation au cours de l'émergence.

Ce double rôle de l'anticipation conduit à l'aborder sous l'angle des pratiques, développé depuis quelques années par le tournant des pratiques (Orlikowski, 2002). D'autre part la prégnance dans la relation anticipation/émergence du mouvant et de l'hétérogène sur l'homogène et le stable se rend plus visible en contexte extrême - caractérisé par l'évolutivité, l'incertitude et le risque (Guarnelli, Lebraty, Pastorelli, 2016). Pour évaluer le rôle de l'anticipation en contexte extrême (Weick et Sutcliffe, 2007) il apparaît alors nécessaire de dissocier la temporalité dans laquelle s'inscrit le processus organisationnel d'anticipation comme pratique socialisée de préparation à l'avenir, donc comme pratique prospective spécifique, et la temporalité de son

utilisation dans les pratiques adoptées en vue d'atteindre les objectifs qu'elle contribue à servir. L'attention se focalise ainsi sur la relation entre les événements qui se produisent et les pratiques d'anticipation au sein de l'organisation dans une conception historique du temps comme expression du changement « dans une ontologie du devenir où mouvement, processus et émergence sont soulignés » (Chia, 1999). Au cours du déroulement historique de l'action, comment les événements, dont on peut considérer qu'ils matérialisent « le devenir hétérogène des choses » (Chia, 1999), s'articulent-ils avec les pratiques d'anticipation dans l'organisation ?

Après avoir précisé les contours théoriques de la recherche et le domaine plus précis sur lequel elle se concentrera : le rôle de l'irruption de l'événement dans la modification – ou non - de la relation à l'anticipation des pratiques adoptées pour l'atteinte d'un objectif stratégique, nous présenterons deux cas très contrastés, tous les deux extrêmes. Il s'agit, d'abord, d'un cas historique d'affrontement militaire où nous examinerons plusieurs épisodes du passage des Alpes par Bonaparte au début de la campagne de 1796. L'évolutivité, l'incertitude et le risque y découlent non seulement de l'environnement géographique difficile et mal connu à l'époque, mais aussi et surtout du comportement de l'adversaire, dont dépendent la stratégie et la tactique de chaque armée, et à terme sa survie. Ce cas historique sert de contrepoint au deuxième, récent puisqu'il s'agit d'un extrait de la « Route du Rhum 2014 », course transatlantique en solitaire de la France métropolitaine (Saint Malo) aux Antilles françaises (Pointe à Pitre en Guadeloupe). Ce deuxième cas se déroule dans le milieu extrême que constitue l'océan et dans une logique d'« encastrement écologique » (Whiteman & Cooper, 2000, 2011), puisque que le manager (le skipper du bateau) est enraciné (« rooted », Whiteman & Cooper, 2000, 2011) dans le milieu physique extrême. Pour traiter ces deux cas les deux approches méthodologiques sont très contrastées mais complémentaires : approche historique pour le premier cas, approche en immersion pour le second. Les deux cas mettent en exergue l'importance et les limites de l'anticipation comme processus organisationnel, d'une part, l'importance de la préparation mais aussi de la créativité des acteurs de terrain, les liens complexes entre l'anticipation et l'efficacité des pratiques sur le terrain. Ces résultats invitent aussi à développer une réflexion plus approfondie sur la nature de l'événement et son rôle dans les recherches prospectives.

1. L'ÉVALUATION DE L'ANTICIPATION A LA CROISEE DES RECHERCHES SUR LE FUTUR ET DU COURANT DES PRATIQUES

Se préparer à l'imprévisible constitue une justification essentielle des recherches sur le futur en général, et de l'anticipation en particulier dans la mesure où elle est associée à une mise en pratique (Fuller, 2017 ; Groves, 2017), alors que les recherches sur le futur peuvent aussi produire une réflexion, une « opération intellectuelle » (Berger, 1959), un « discours sur le futur » (Voros, 2005) qui simplement éclaire l'action à venir – par exemple en mettant en exergue ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas à partir de scénarios préférés ou au contraire dystopiques – sans préjuger des mesures à prendre. Si l'anticipation vient s'ajouter aux déjà multiples appellations existantes (Sardar, 2010) des études sur le futur, voire s'inscrit dans une tendance à gagner en utilité pratique (Gibbs, Flotemersch, 2019 ; Slaughter, 2019), elle apporte aussi sa spécificité à un moment où par ailleurs le courant des pratiques se développe au sein des théories de gestion (Golshorki, Rouleau, Seidl & Vaara, 2017). Comme l'approche par les pratiques n'est pas unifiée, les définitions et par conséquent les approches peuvent varier, dans un champ qui relie toutes « les pratiques humaines interconnectées » (Schatzki, 2001). Certaines définitions sont plus tournées vers les compétences ou les connaissances tacites qui sous-tendent les activités, d'autres plus tournées vers ce qui se fait, sans préjuger des intentions (Gherardi, 2019). C'est cette approche, plus compatible avec la logique de l'anticipation, qui sera adoptée, les aspects d'une pratique se définissent non pas par des propriétés objectives mais par leur enchevêtrement et les effets produits : « une pratique ne doit pas être vue comme une unité circonscrite par des frontières données et constituée d'éléments définis mais plutôt comme une connexion dans l'action : c'est-à-dire un agencement » matérialisant des relations d'influences (Gherardi, 2017, p. 3).

Dans une organisation, le participant au processus d'anticipation, son commanditaire auquel il faudra rendre des comptes, et celui qui l'utilisera pour atteindre l'objectif ne sont pas nécessairement les mêmes, ou du moins leurs objectifs peuvent différer car le processus d'anticipation diffère du processus d'application de cette anticipation par les acteurs. A partir du moment où l'anticipation sert directement la pratique en vue d'un objectif, se pose la question du « pour qui » et de son corollaire « pour quoi ». Elle doit être précisée par le « par qui » car le processus d'anticipation n'échappe pas aux phénomènes de pouvoir, de négociations avec les parties prenantes, voire d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1990). Du point de vue des réflexions sur le temps dans les recherches en prospective, le caractère

directement utilitaire de l'anticipation semble alors renforcer le paradoxe de la décision relevé par Gaston Berger (1964) car si l'anticipation prépare à atteindre des objectifs, les décisions des acteurs qui l'utiliseront - telles que l'on pourra les déduire de leurs actes intentionnels à partir de leurs pratiques - devront s'y conforter. Or l'anticipation doit au contraire leur servir à adapter de manière efficace leurs pratiques à un futur imprévisible, donc à être créatifs. Lorsqu'ils se conforteront à l'anticipation, ils se référeront au passé, et non aux circonstances du moment présent qui auront été inconnues au cours du processus organisationnel d'anticipation, même si celui-ci continue à accompagner l'action au cours de son déroulement : c'est bien à l'irruption de l'inconnu que l'acteur devra faire face, en temps réel et sur le terrain. Celui-ci se trouvera alors confronté à une irréversibilité qui le transpose dans un nouveau scénario, éventuellement éphémère (Roubelat, Brassett, McAllum, Hoffmann & Kera, 2015), et où la discontinuité du temps pourra le conduire à adopter de nouvelles règles. Ainsi, les circonstances pourront le conduire à modifier ses pratiques, voire à abandonner des pratiques jusqu'ici éprouvées pour en adopter – durablement ou sur une courte durée - de nouvelles. La résolution du paradoxe de l'anticipation dépend alors du repérage de ces circonstances par l'acteur qui opère sur le terrain. A priori, deux cas de figure semblent pouvoir se présenter : l'acteur modifie des pratiques sans déclencheur apparent, ou l'acteur modifie des pratiques à un moment où « il se passe quelque chose » dans l'écoulement du temps : « un événement, c'est ce qui arrive [...] ce n'est jamais l'avenir qui arrive, ce sont les événements » (Berger, 1957).

Dans leur état de l'art sur la nature des événements, L. H. Brosca, W. R. Poganietz et S. Vögele (2020) en relèvent trois caractéristiques :

- les événements se produisent sur de courtes périodes de temps, mais n'ont pas de restriction spatiale ;
- dans la durée qu'ils occupent les événements suivent différentes étapes, ainsi ils se développent et changent rapidement ;
- chaque événement est unique dans son apparence (les événements sont des « entités » uniques).

L'ensemble de ces caractéristiques fait de l'événement « une occurrence dynamique dans un laps de temps limité fixé dans le temps », ce qui permet aux auteurs, en se plaçant dans une perspective systémique, de le définir comme « le comportement dynamique d'un élément dans un délai limité » (Brosca, Poganietz & Vögele, 2020).

Si la définition est opérationnalisable dans une perspective systémique, elle ne s'adapte pas à une approche prospective dans la mesure où la notion de temps sous-jacente n'est pas nécessairement la même, puisqu'avec les irréversibilités elle en accepte une non-linéarité. La question du délai et de ses limites, d'une part, et celle de l'événement comme « élément » ou « entité » défini en tant que tel, d'autre part, posent problème.

Dans le *De natura rerum*, le poète et philosophe latin du 1^{er} s. ac, Lucrèce, distingue l'immutabilité de la nature des êtres (la pesanteur pour la pierre, la fluidité pour l'eau, l'intangibilité pour le vide ...) et les choses accidentelles ou événements¹, « dont la venue ou le départ laisse subsister intacte la nature des êtres » (Lucrèce, 1958). Si, in fine, la survenue de l'événement aussi bien que ses conséquences peuvent être considérées *ex post* comme incluses dans un délai limité puisqu'elles ne modifient pas la nature des choses et que même les événements qui ont pu provoquer des catastrophes pour une génération finissent par s'éroder au cours de la succession des suivantes, la durée de l'événement apparaît comme une notion relative à l'horizon temporel auquel l'observateur se place ainsi qu'à la vitesse d'écoulement du temps telle qu'il la vit : la vitesse des attaques et des ripostes au cours d'un combat peut paraître très grande à un néophyte qui l'observe de l'extérieur, tandis qu'à l'intérieur de l'action un combattant bien entraîné peut être capable d'imposer le rythme qui lui convient à son adversaire, sans que la vitesse ne lui paraisse particulièrement rapide. Par ailleurs, si l'événement n'est pas un être, il ne peut être défini par sa nature : ce que l'un pourra considérer comme un événement pourra ne pas apparaître comme tel pour un autre, et son sens, voire sa perception, ainsi que ses éventuelles conséquences, évoluent au cours du temps et selon les personnes. Du point de vue de l'action, et par conséquent des pratiques, on peut alors considérer que « l'événement n'a pas de valeur intrinsèque, c'est un signe incomplet dont le sens dépend du complément qu'on rapproche de lui pour acquérir son plein sens. Ce sens dépend de ceux qui le vivent, mais il change aussi au cours du temps ». Du point de vue de l'action, et par conséquent des pratiques, la reconnaissance de l'événement doit aussi prendre en compte les circonstances, en tant que faits particuliers qui l'accompagnent² et qui pourront avoir des conséquences sur l'atteinte – ou non – de l'objectif recherché, voire sur la modification de cet

¹ *eventa* : événements, choses accidentelles (F. Gaffiot, Dictionnaire illustré latin français).

² *circumstare* : se tenir autour

objectif, changeant alors plus radicalement la relation des pratiques adoptées à l'anticipation qui y a préparé dans une certaine conception de l'efficience.

2. ÉVALUER LA RELATION ANTICIPATION/PRATIQUES DANS LA GESTION D'ÉVÉNEMENTS IMPREVUS : DEUX ÉTUDES DE CAS

Étudier le rôle de l'irruption de l'événement dans la modification – ou non - de la relation à l'action qu'engendrent des pratiques d'anticipation adoptées pour l'atteinte d'un objectif stratégique représente un vaste domaine, que nous proposons d'aborder en présentant les résultats de premiers éléments de défrichage issus de deux études de cas, dans une optique exploratoire.

Le premier cas est un cas historique puisqu'il s'agit du passage des Alpes par Bonaparte au début de la campagne de 1796, dont nous examinerons plusieurs épisodes. Le second cas est une course transatlantique en solitaire. Quoique ces deux cas soient très contrastés, ils se déroulent dans des conditions extrêmes avec un milieu changeant, une pression temporelle et des enjeux vitaux : Bonaparte doit affronter la montagne et des armées plus nombreuses que la sienne, quant au navigateur il doit affronter des concurrents et composer avec l'océan et l'atmosphère sur un support rapide à la stabilité précaire. Dans les deux cas on observe des pratiques d'anticipation pour atteindre un objectif stratégique : la victoire sur les troupes adverses pour l'un, la victoire sur les concurrents pour l'autre. Les effets des pratiques sont clairement identifiables et peuvent s'évaluer en termes de trajectoires et de vitesses de déplacement : le déplacement de ses troupes pour l'un, le déplacement de son bateau pour l'autre. Les conditions opérationnelles extrêmes impliquent dans chaque cas des conditions d'application de l'anticipation imprévisibles et parfois inconnues (Godé & Lebraty, 2013). À l'époque de Bonaparte les cartes ne sont pas précises, il ne connaît le terrain que par son expérience passée et ne sait pas exactement où se situent les troupes ennemies, ni la façon dont elles sont organisées. Les durées de l'action apparaissent allongées, le temps ralenti, car les délais de communication sont très longs et le déplacement des troupes se fait à la vitesse du pas des soldats. Enfin, l'anticipation est constituée par le scénario de progression, ne comprenant qu'une variante, validée par le Directoire, et à la conception de laquelle il a contribué, mais qui n'est plus actualisée ensuite.

Par contraste, le cas du skipper en solitaire sur son bateau se déroule dans une temporalité très accélérée, où le bateau est un prototype dont les limites ne sont en général atteintes qu'en

compétition, fréquemment à la frontière ténue entre performance et risque de chavirage, voire de mise en danger de la vie du skipper, et où le changement des conditions de navigation peut s'effectuer avec la rapidité d'un combat. Seul sur son bateau, le skipper est toutefois en relation aussi fréquente qu'il le souhaite avec son équipe à terre, avec laquelle il a anticipé les conditions de navigation et affermi ses intentions. Tout au long de la course il peut se mettre en contact avec des conseillers, dont un routeur qui facilite l'incorporation des conditions météorologiques prévues dans la stratégie de navigation. Cette pratique d'anticipation permet au skipper de gagner du temps dans son approche de la stratégie de course en temps réel. Dans le cas présenté, le skipper est considéré par ses pairs comme l'un des plus expérimentés, il est dans la compétition depuis plus de trente-cinq ans et a battu au cours des quinze dernières années plus de dix records transocéaniques à la voile sur les plus rapides multicoques.

Le premier cas a fait l'objet d'une étude historique, s'appuyant sur des études de la campagne militaire et des documents d'archives, notamment la correspondance de Bonaparte (Clausewitz, 1898 ; Colin, 1898). Les détails des déplacements des troupes ont été reconstitués, minutieusement, jour après jour. Seuls quelques épisodes en seront extraits pour illustrer le rôle d'événements en lien avec la pratique d'anticipation constituée par le déplacement effectif des troupes commandées par Bonaparte. En ce qui concerne le second cas, une méthodologie innovante a été mise en place. L'expertise reconnue sur plusieurs années à l'échelle internationale d'un des chercheurs et les relations de confiance établies avec le skipper et son équipe avec lesquels il a longtemps travaillé comme routeur, ont permis d'établir un accord où il participe comme routeur occasionnel pendant la course. Il la suit au même titre que le skipper sans interférer avec ses pratiques d'anticipation. La contrepartie est qu'à tout moment le skipper peut le contacter - s'il en éprouve le besoin - pour le questionner au cours d'une pratique d'anticipation, le chercheur redevenant immédiatement dans ce moment, nécessairement intense, un expert. La méthodologie prévoyait, au cas où de tels moments se produiraient, la mobilisation d'un deuxième chercheur dont le premier chercheur constituerait l'objet d'étude en tant qu'expert avec pour ambition de préserver une continuité de l'action de recherche pendant ces instants brefs mais essentiels du point de vue des pratiques de terrain.

3. RÉSULTATS OBTENUS SUR LE RÔLE DE L'ÉVÉNEMENT DANS LES PRATIQUES SOUTENUES PAR L'ANTICIPATION

Les deux cas seront présentés successivement, ainsi que les résultats, de manière à mettre en exergue leurs spécificités et leurs apports.

3.1. LE PASSAGE DE L'ALTARE

Dans le cas des débuts de la campagne d'Italie, deux événements ont été sélectionnés en référence à la première partie de l'anticipation qui avait été faite de la campagne. Dans cette première partie, Bonaparte doit affronter deux armées adverses – sarde commandée par Colli, et autrichienne commandée par Beaulieu -, constituant des forces nettement plus nombreuses que les siennes (de l'ordre de 82 000 hommes en tout contre 45 000 hommes). Il est de plus très désavantagé par le terrain, devant traverser les Alpes alors que les deux armées adverses sont dans la plaine. Toutefois elles sont encore dans leurs quartiers d'hiver et n'ont pas encore effectué leur jonction.

Faute de données, l'anticipation est peu précise, et il ne s'agit pas d'un plan à proprement parler, d'autant que les difficultés de l'entreprise et les échecs précédents font douter de la faisabilité du projet. Bonaparte a cependant un premier objectif : l'élimination d'une des deux armées, et une stratégie en trois étapes :

- 1) son armée doit occuper la trouée de l'Altare, entre Colli et Beaulieu,
- 2) Ceva, qui commande le débouché dans la plaine, doit être prise,
- 3) défaite de Colli.

Sa stratégie se résume à un scénario (cf. Figure 1) doublé d'une variante. Elle se fonde sur l'anticipation des comportements des deux armées : il est peu probable que Colli, qui protège Turin au nord, rejoigne Beaulieu, c'est le contraire qui se produira, Beaulieu protégeant Milan et ayant aussi

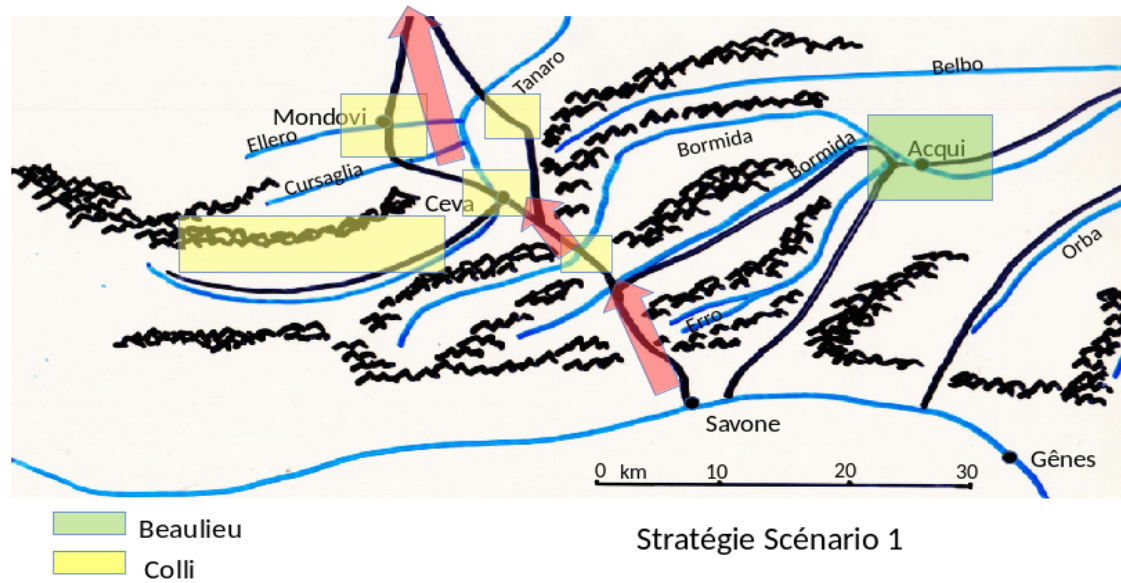


Figure 1 : une anticipation sous forme de scénario de la trajectoire de l'armée de Napoléon et des positions des troupes de Beaulieu et Colli.

probablement des instructions concernant une possible annexion de Gênes. Elle établit aussi une règle : « battre alternativement Colli et Beaulieu ». Dans ce contexte, le passage par la trouée de l'Altare permet de placer Bonaparte entre Colli et Beaulieu et de les battre alternativement, à condition qu'ils n'aient pas effectué leur jonction auparavant. La prise de Ceva est prévue comme un événement qui ouvrira le débouché dans la plaine, permettant de poursuivre Colli et de l'éliminer avant de se retourner contre Beaulieu. La règle sera alors caduque, cette phase (durée de validité de la règle), achevée, et une autre phase, fondée sur une autre contrainte, débutera.

Premier événement : à peine arrivé auprès de ses troupes, Bonaparte apprend que la brigade Cervoni se dirige sur Gênes. Elle avait été envoyée par son prédécesseur, sur ordre du Directoire. En réponse à cet événement Beaulieu commence à concentrer ses troupes plus tôt que prévu et s'il fait sa jonction avec Colli, la stratégie échoue d'emblée. La campagne n'a pas commencé que déjà une succession d'événements imprévus perturbe son cours, tel qu'il avait été anticipé. Au-delà de ces événements cependant, la règle (battre alternativement les armées adverses) peut être maintenue si le mouvement de Beaulieu peut être dévié. Au lieu de rappeler en urgence la brigade Cervoni, Bonaparte la renforce, la transformant en appât. Face à cette menace devenue crédible, Beaulieu porte effectivement le gros de ses troupes sur Gênes.

Beaulieu bat Cervoni et exécute un mouvement à l'ouest, en direction de Bonaparte : il recherche l'affrontement avec Bonaparte plutôt que sa jonction avec Colli.

Dans ce premier exemple, l'irruption de l'événement (le détachement Cervoni) constitue un événement imprévu pour Bonaparte, mais il a été décidé sur ordre du Directoire : le processus organisationnel au cours duquel s'est effectuée l'anticipation perdure dans les pratiques qui le suivent et vient les perturber. Le choix de Bonaparte (renforcer la brigade) a cependant pour objectif de concrétiser la règle établie au cours de l'anticipation. Il permet d'infléchir l'enchaînement rapide des événements et en modifie le sens : d'erreur provoquant un enchaînement catastrophique d'événements rendant impossible la réalisation de l'anticipation, il devient une manœuvre de détournement conforme à l'anticipation.

Deuxième événement : cet événement a été choisi en contrepoint du premier. Le 16 avril, une attaque contre Ceva est repoussée. Bonaparte modifie sa tactique, et une nouvelle attaque est lancée le 17 avril, mais un événement imprévu se produit : le camp retranché de Ceva abandonné. Seul le fort reste occupé par un bataillon tandis que Colli s'est retranché derrière la Cursaglia (cf. fig 1).

Dans l'anticipation, le camp retranché de Ceva représentait à la fois un débouché sur Turin et un point de réunion de l'armée, au débouché de la montagne. Cependant, au moment où ses armées se présentent devant le fort, s'il décide de le prendre, il perdra du temps car il doit attendre l'artillerie qu'il fait venir de Savone. Or, plus les armées restent dans la montagne, plus elles se débandent et deviennent difficiles à contrôler, au point de se faire battre facilement, ce qui s'était déjà produit lorsque l'arrière-garde de Beaulieu avait infligé une défaite à une partie de son armée, contraignant Bonaparte à rester un jour supplémentaire dans la montagne pour s'assurer que Beaulieu s'était bien retiré sur Acqui. Etant donnée la pression de la contrainte temporelle, se pose la question de faire l'économie de ce siège. Après les pertes subies dans combats de la semaine précédente, le rapport de forces s'est transformé en la faveur de Bonaparte (de l'ordre de 4 pour un). De plus, le terrain le favorise. Si Bonaparte avance sur Turin, il sera en supériorité numérique suffisante pour contraindre le gouvernement à la négociation. S'il va suffisamment vite, il peut faire capituler le Piémont avant un retour des Autrichiens. S'il attend l'artillerie indispensable pour faire le siège du fort de Ceva, il risque un retour autrichien, un retrait de Colli sur Turin, et des problèmes de discipline accrus. Il est donc préférable de ne pas faire le siège. D'autre part, si Bonaparte effectue le siège du fort, il n'exerce

plus de contrainte sur les déplacements des Autrichiens et des Sardes, ce qui est contraire à sa stratégie. Il accroît les risques de rupture et ne tend pas à atteindre son objectif. Si au contraire Bonaparte avance directement sur Turin, il utilise au mieux les règles de la phase et les rythmes de son évolution.

C'est parce que la stratégie, telle qu'il l'a anticipée, reste fondamentalement la même, que Bonaparte renonce à l'événement clef de la prise de Ceva. Ce qui compte n'est pas l'événement mais la combinaison de ses effets avec l'évolution des circonstances, car c'est cette combinaison qui oriente le sens de la pratique. Prendre le fort de Ceva irait en sens contraire de la stratégie et mettrait en péril l'objectif.

3.2. LA COURSE TRANSATLANTIQUE

Ce second cas a été observé pendant une course transatlantique en solitaire. Le dispositif d'observation en immersion au plus près des pratiques d'anticipation dans l'organisation est représenté figure 2. Dans ce dispositif conçu avec le skipper (Mondon & Marchais-Roubelat, 2017), la stratégie et les opérations sont assurées à bord et le chercheur A est accessible, dans une position semblable à celle d'un routeur, autant que le skipper le juge nécessaire pour un échange (Allard-Poesi & Giordano, 2015). Le chercheur B est mobilisable autant que nécessaire par le chercheur A lors des situations (qui se sont avérées rares) où la relation entre skipper et chercheur A se mue en dialogue d'expert en substitution à une observation participante. La mobilisation du chercheur B vise à préserver une continuité de l'action de recherche pendant ces instants brefs mais significatifs d'un traitement spécifique du point de vue des pratiques de terrain. Rapidement après ces instants, les deux chercheurs partagent leurs notes d'observation et croisent leur compréhension.

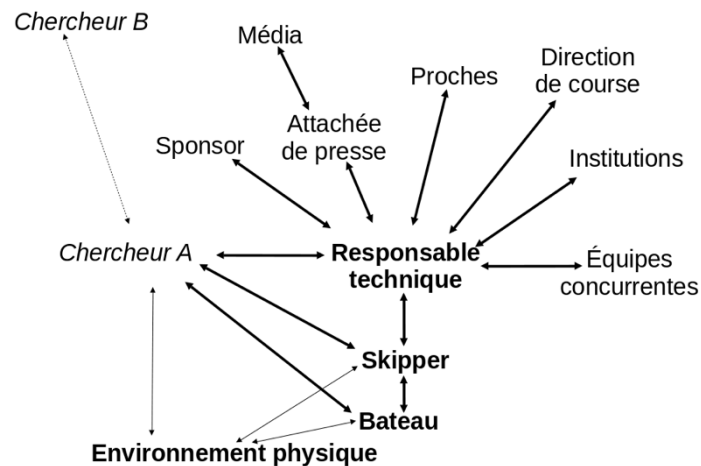


Figure 2 : dispositif d'immersion pour une observation ethnographique participante.

Après trois jours de course aucun échange n'avait eu lieu entre le chercheur en position de routeur et le skipper. La stratégie de course et les opérations étaient convenablement prises en charge à bord avec une actualisation des données météo deux fois par jour sans besoin de contact extérieur. Lorsqu'au quatrième jour de course quelque chose d'inattendu survint. Le skipper s'attendait à naviguer dans un flux de nord (de force intermédiaire) virant progressivement au secteur nord-est puis au secteur est en se renforçant. Mais, au lieu de cette transition progressive, le vent a viré soudainement au secteur est en mollissant rapidement. Les intentions stratégiques du skipper dans le contexte de l'évolution attendue (dont le chercheur avait connaissance du fait de sa position) n'avaient plus de fondement dans l'évolution constatée sur le terrain, à la fois complètement inattendue et imprévue (non représentée dans les prévisions de modèles météo utilisés). Le phénomène atmosphérique en jeu était, après coup, relativement simple à identifier et à suivre grâce aux mesures par satellite du vent en surface et ces éléments ont été incorporés dans les analyses et prévisions des modèles suivants. Mais au moment où tous les skippers de la flotte ont rencontré cet événement inattendu pour la première fois, aucun d'entre eux ne savait ce qui se passait (leurs déclarations publiques dans les heures qui ont suivi l'événement l'attestent).

Pendant cet épisode, nous avons eu la chance de bénéficier d'un appel du skipper entre le moment où il modifie sa trajectoire et le moment où il détecte que quelque chose d'inattendu est en train de se produire. De plus, ce changement est clairement matérialisé sur la trajectoire au moyen de deux empannages consécutifs séparés d'un intervalle de temps suffisant pour les faire apparaître sur la trajectoire de la flotte des concurrents établie et diffusée par l'organisation

de la course (fréquence d'échantillonnage des positions de deux fois par heure). Grâce au dispositif d'observation immergé, le chercheur A a saisi l'appel téléphonique d'environ 1 minutes et 30 secondes avec le skipper pendant que celui-ci était aux prises avec la zone de vents faibles. La conversation est retranscrite ci-après :

Skipper : « salut, c'est Lionel »

Chercheur A : « salut Lionel, comment ça se passe à bord ? »

Skipper (ton agacé) : « j'ai que des merdes [silence] je fais déjà du 260 en tribord amure [silence] en plus j'ai du bricolage à faire [silence] » ;

Skipper (calme, sans stress détectable) : « le vent mollit et prend de la droite, [silence] c'est bizarre, [silence] j'ai envie de gyber vers le sud pour ne pas m'enfoncer dans la molle,[silence] qu'est-ce que je risque vers le sud ? Tu penses quoi ? » ;

Chercheur A (calme et froid) : « La molle vient du nord, les fichiers sont inutilisables, la forme et la largeur sont inconnues, rester en tribord amure te permet d'attendre pour voir comment ça évolue, empanner te permet d'aller voir ailleurs » ;

Skipper (sans changement de ton, enchaînement rapide) : « Ok j'y vais ».

Chercheur A (calme et froid) : « Ok à plus tard ».

Immédiatement après cet appel téléphonique, le skipper a mis en œuvre l'empannage annoncé pour contourner la zone de vent faible par le sud (voir figure 3). Les autres bateaux à proximité immédiate de lui sont tous entrés dans la zone de vent faible et ont perdu beaucoup de temps pour la traverser même s'il s'agissait d'une distance beaucoup plus courte que la distance à parcourir pour la contourner.

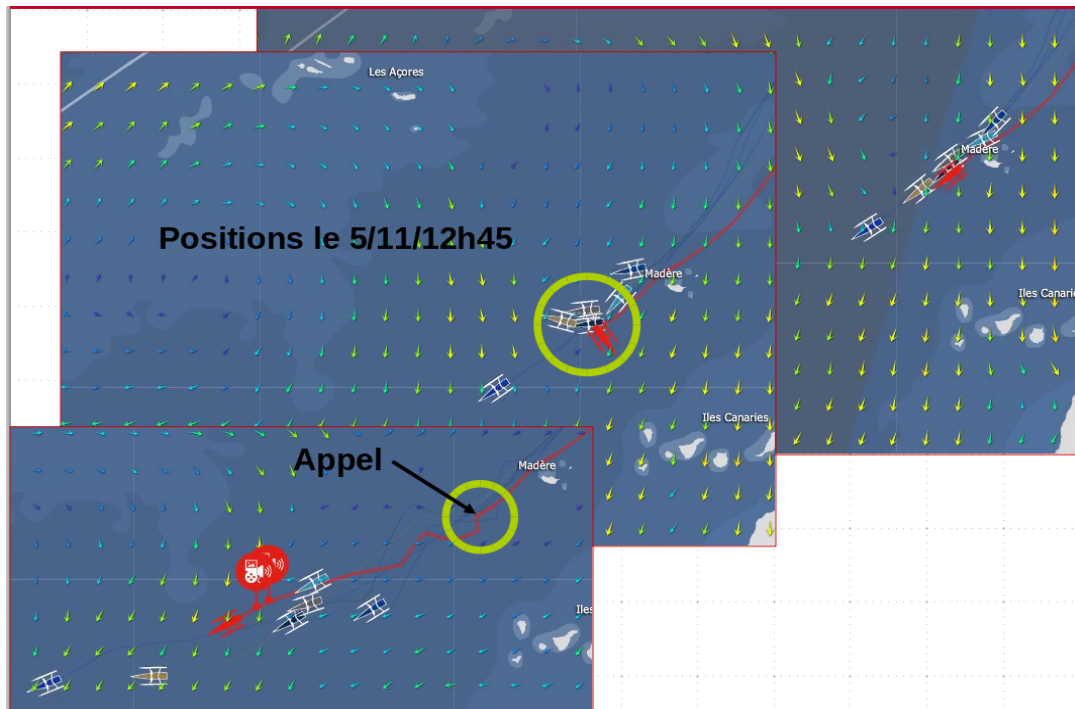


Figure 3 : Positions avant, pendant et après l'événement inconnu et trajectoires des bateaux.

Les détails des enjeux de la course ne sont pas discutés ici, sauf pour mentionner que dans la période englobant cet événement, le skipper étudié a gagné beaucoup de temps (plusieurs heures) par sa pratique différente de celle de tous les autres à ce moment-là. Ce qui mérite d'être souligné ici, ce n'est cependant pas la performance de l'opération, c'est la pratique d'anticipation dont certaines traces ont pu être saisies pendant le cours de l'action. Plus particulièrement, il convient de discuter la manière dont le cours de l'action a changé au niveau d'un seul bateau en relation avec les circonstances, les préoccupations du skipper et les opérations accomplies.

L'objectif d'ensemble du skipper est très simple : gagner la course. C'est à dire arriver avant les autres et à défaut arriver avant le maximum d'autres concurrents. Depuis le départ jusqu'au troisième jour, les conditions de vent et de mer rencontrées étaient conformes à ce qui était attendu. Le terme "conforme" est à comprendre comme non significativement différent de ce qui était anticipé avant le départ et actualisé deux fois par jour depuis. Après 8 jours d'observation distante, l'observation en immersion en continu a débuté *in situ* deux jours avant le départ et s'est prolongée à distance ensuite selon le schéma de la figure 2. Ce dispositif a permis de connaître précisément les intentions du skipper avant le départ et de suivre, depuis

l'intérieur de l'organisation, l'enchaînement des choix effectués et réalisés dans l'action. Cet enchaînement de pratiques décisionnelles s'est révélé similaire à ce qui était anticipé et discuté extensivement avant le départ jusqu'au troisième jour de course inclus. Pendant cette période aucun échange mentionnant des choix de route n'a été relevé entre le bord et l'équipe à terre. Les seuls échanges directs entre le chercheur et le skipper concernaient la disponibilité des sorties de modèle actualisées.

Le contenu de l'appel transcrit ci-dessus montre explicitement les préoccupations du skipper à propos de la situation préalablement identifiée comme inattendue (l'irruption de l'événement). Par ailleurs, un entretien en différé de l'action a confirmé que le skipper n'avait jamais été confronté à ce type d'événement, malgré son expérience de plusieurs décennies de navigation en course transatlantique, ni même en convoyage. Ce qui confirme que la situation inattendue était non seulement imprévue mais surtout inconnue. Le skipper identifie rapidement que quelque chose d'inconnu se produit (un événement en tant que rupture, qui ne correspond pas aux interprétations connues), qu'il tend à accomplir un acte rapidement, en apparence sans profonde délibération, et que l'intention d'acte annoncée est très différente de ce qui est pratiqué en routine dans ce type d'évolution du vent avec un trimaran en course. Une déclaration de dirigeant d'équipe concurrente formulée au chercheur A quelques heures plus tard atteste le caractère contre-intuitif et performant de la pratique effectuée dans la dynamique atmosphérique de ce moment-là : « comment peut-il avoir eu l'idée d'une chose aussi étrange et efficace ? Est-ce que c'est toi qui le lui a proposé ? »³

Nous en déduisons donc que la « logique de la pratique » (Sandberg et Tsoukas, 2011, p. 343) du skipper dans cette situation inconnue était simple (les logiciels d'aide à la décision n'ont pu être utilisés pour une approche analytique complexe), que la nécessité d'agir a été identifiée précocement (appel immédiatement après le diagnostic et l'intention d'acte associée claire) que les pratiques habituelles étaient inopérantes (les autres concurrents les ayant mises en œuvre ont été beaucoup moins performants à ce moment-là dans cette zone). Le skipper a associé à la perception d'un événement une pratique stratégique innovante pour exploiter une dynamique d'action inconnue en anticipant la réalisation de la performance : il a été créatif.

³ Réponse du chercheur A : « pas du tout, ce n'était pas planifié et il a souhaité le faire de lui même avant que je réalise que quelque chose se passait ».

4. CONCLUSION

Les deux cas mettent en exergue l'importance et les limites de l'anticipation comme processus organisationnel : les événements qui se produisent au cours de l'action interrogent les pratiques établies dans leur relation à la performance. La forme de l'anticipation reflétée par la pratique compte : un scénario stratégique qui joue le rôle de fil d'Ariane pour Bonaparte / une modélisation qui s'affine au fur et à mesure des expériences vécues en course à la voile. Mais aussi performante soit-elle, c'est de la créativité des acteurs de terrain que dépend l'efficacité dans la réaction aux événements, qu'il s'agisse de les infléchir (détourner Beaulieu de sa jonction avec Colli), de les requalifier (la prise de Ceva) ou d'oser des pratiques stratégiques non performantes en temps normal (la transatlantique). L'espace-temps de l'événement n'est pas nécessairement court au moment où il est vécu : comme pour l'observateur d'un combat, les quelques secondes de réaction du skipper apparaissent courtes, mais il a pris le temps d'appeler le routeur, ses échanges ne sont pas précipités, il a eu le temps de mûrir sa décision alors que le contexte est extrême.

Ces résultats invitent aussi à développer une réflexion plus approfondie sur la nature de l'événement et son rôle dans les recherches prospectives. Du point de vue d'un processus d'anticipation, ou avec le recul, l'événement semble pouvoir être délimité dans un temps qui apparaît court par rapport au reste de l'action : c'est un accident temporel. Pourtant, il apparaît que l'enchaînement des événements, ainsi que les circonstances dans lesquelles les événements s'enchaînent, infléchissent l'action, les conditions et les modalités d'obtention des résultats, voire les résultats eux-mêmes. Dans ce contexte, l'événement n'est pas un objet, mais un concept temporel, renvoyant à une conception héraclitéenne du changement. Les exemples ont montré combien sa forme, comme sa signification, évoluaient au cours du temps vécu de l'action. Finalement ces résultats interrogent, au-delà des contextes extrêmes dont ils sont issus, l'interdépendance de l'action en tant que processus historique au sein duquel l'organisation évolue avec les choix effectués par les praticiens engagés dans l'action. La pratique d'anticipation dans sa relation à l'action à laquelle participe l'organisation ressort comme un facteur de performance pour l'organisation. L'aptitude comme les limites de l'organisation à anticiper des modalités de choix dans un contexte en émergence semblent constituer un axe d'investigation fertile, particulièrement lorsqu'il est exploré au moyen des pratiques d'anticipation à l'échelle de l'organisation.

Références

- Allard-Poesi, F. et Y. Giordano (2015), Performing leadership 'in-between' earth and sky, *M@n@gement*, vol. 18, n°2, 103–131.
- Berger, G. (1957), Sciences humaines et prévision, *Revue des deux mondes*, réédité (1964). In Berger, G., *Phénoménologie du temps et prospective*. PUF : Paris.
- Berger, G. (1959), L'attitude prospective, *L'encyclopédie française*, t.XX : Le monde en devenir, p.20/5412-14. In *Phénoménologie et prospective*, 270-271.
- Berger, G. (1964), Sciences humaines et prévision, *Revue des deux mondes*, réédité in *Phénoménologie du temps et prospective*. PUF : Paris.
- Brosca, L. H., W.R. Poganietz. et S. Vögele (2020), Extreme events defined—A conceptual discussion applying a complex systems approach. *Futures*, n°115.
- Brunsson, N. (1990), Deciding for responsibility and legitimation: Alternative interpretations of organizational decision-making. *Accounting, organizations and society*, vol. 15, n°2, 47–58.
- Chia, R. (1999), A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: perspective from a Metaphysics of Change, *British Journal of Management*, vol. 10, 209-227.
- Colin, cdt J. (1898), *Etudes sur la campagne de 1796-97 en Italie*, Paris, Beaudoin.
- Fuller, T. (2017), Anxious relationships: The unmarked futures for post-normal scenarios in anticipatory systems, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 124, 41-50.
- Guarnelli, J., J.F. Lebraty et I. Pastorelli (2016), Prise de décision et contextes extrêmes. Le as des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence, *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n°257, 111-127.
- Gherardi, S. (2017), La théorie de la pratique serait-elle à court de carburant ?. *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 11, n°2, 165–176.
- Gherardi, S. (2019), *How to conduct a practice based study*, 2^e édition, Cheltenham : Edward Elgar. Publishing.
- Gibbs, D.A. et J. Flotemersch (2019), How environmental futures can inform decision making: A review. *Futures*, n°108, 37-52.
- Godé, C. et J.F. Lebraty (2013), Improving decision making in extreme situations: The case of a military decision support system, *The International Journal of Technology and Human Interaction*, vol. 9, 1–17.

- Groces, C. (2017), Emptying the future: On the environmental politics of anticipation. *Futures*, vol. 92, 29-38.
- Kahn, H. (1962), *Thinking about the unthinkable*, Horizon Press, New York.
- Lucrece (1958), *De natura Rerum*, Maurice Robert éd., Union Latine d'Editions, Paris, 20-21.
- Orlikowski, W. J. (2002), Knowing in practice : Enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization Sciences*, vol. 13, n°3, 249-273.
- Mondon, S. et A. Marchais-Roubelat (2017) Decision processes in action at sea, a methodological challenge for real world research, dans *Bi-annual International Conference on Naturalistic Decision Making NDM13*, Proceedings of the 13th bi-annual international conference on Naturalistic Decision Making, Bath, United Kingdom.
- Roubelat, F., J. Brassett, M. McAllum, J. Hoffmann et D. Kera (2015), Probing ephemeral futures: Scenarios as fashion design, *Futures*, vol. 74, 27-36.
- Sandberg, J. et H. Tsoukas (2011), Grasping the logic of practice : theorizing through practical rationality, *Academy of Management Review*, vol. 36, n°2, 338–360.
- Sardar, Z. (2010), The namesake: futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight – what's in a name?, *Futures*, vol. 42, n°1, 177-184.
- Schatzki, T. R. (2001), Introduction. Practice theory. In Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K. et von Savigny, E. (ed.). *The practice turn in contemporary theory*. Londres : Routledge.
- Slaughter, R.A. (2019), Farewell Alternative Futures ?, *Futures*
- Von Clausewitz, C. (1898), *La campagne de 1796 en Italie*, Paris, Aux Trois Hussards.
- Voros, J. (2005), Speaking about the future: 'pro-vocation' and 'ante-diction', *Futures*, vol. 37, n°1, 87-96.
- Whiteman, G. et W. Cooper (2000), Ecological Embeddedness, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°6, 1265-1282.
- Whiteman, G. et W. Cooper (2011), Ecological Sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol. 54, n°5, 889-911.
- Weick, K.E. et K.M. Sutcliffe (2007), *Managing the unexpected, resilient performance in an age of uncertainty*, John Wiley and Sons, Inc., San Francisco.