

# Le futur est déjà dans la pièce. Ses semences sont des récits, pas encore des chiffres.

Sensory Leadership · Elixar · sensoryleadership.org · Fév. 2026

---

Le futur n'est pas une extrapolation statistique du présent.

Nous disons le savoir, mais nous continuons à tracer des lignes droites vers demain. La réflexion n'est pas nouvelle : Pierre Wack, l'architecte de la méthodologie des scénarios de Shell, l'avait exposée dans les années 1970.

L'urgence se renouvelle aujourd'hui : l'I.A., qui est essentiellement de la statistique sous stéroïdes, domine les outils que nous utilisons. Yann Le Cun (ancien VP de Meta) nous prévient que l'I.A. est formidable, mais loin de comprendre et de percevoir le monde physique. Ne nous laissons pas tromper. Manipuler le langage et les chiffres ne suffit pas.

C'est là que réside le risque : si le duo I.A. + être humain sont tous deux statisticiens, nous allons dans le mur. C'est aussi là que s'ouvre un nouvel horizon : si l'être humain perçoit davantage, nous allons bien plus loin.

*Les semences du futur sont dans le présent. Notre tâche est de devenir suffisamment présents pour les percevoir et pour suivre les conditions dans lesquelles l'une ou l'autre pourrait germer.*

La discipline ne consiste pas à prédire ce qui arrivera. Elle consiste à élargir le champ de ce qu'une équipe est capable de percevoir. Même si nos hypothèses initiales s'avèrent fausses, nous aurons préparé l'équipe à anticiper.

## CRÉER LES CONDITIONS POUR RESTER VIGILANT

---

Dans le parcours de Sensory Leadership, le sujet du futur précède la stratégie, mais survient après que l'équipe a fait quelque chose de plus rare et plus exigeant : elle a appris à se voir clairement. Elle a déjà amorcé la dépoliarisation de ses points de vue (voir notre [article précédent](#) sur la *Sensory Tribe*<sup>™</sup> ; une équipe qui n'a pas encore cartographié ses propres tendances perceptives ne ferait que transposer ce qu'elle croit déjà).

Les récits sont essentiels pour connecter et engager les individus — la Harvard Business Review propose des cas convaincants dans ses travaux sur le storytelling et le changement organisationnel — mais le syndrome de la story unique est dangereux.

*Le courage et l'humilité naissent du doute. Pas de la moyenne des chiffres.  
Planifier le doute accorde nos sens à la vigilance. Planifier les moyennes engourdit l'esprit.*

La comptabilité et le reporting ont créé une tradition de story unique et de chiffres (une date = une colonne), tout à fait appropriée pour archiver les bilans passés et payer les impôts. Il est compréhensible aussi de maintenir des projections financières précises et lisibles sur des tableurs et des présentations. On a alors souvent recours aux moyennes : on attribue des probabilités aux résultats, on actualise les flux de trésorerie futurs, on produit une valeur attendue défendable sur un tableur mais qui survit rarement au contact de la réalité. Cette tradition n'est pas le problème. Le problème, c'est quand elle devient la seule grille de lecture. Nous devons nous assurer qu'elle ne nous empêche pas de saisir les opportunités et d'éviter les catastrophes.

C'est pourquoi nous devons développer des équipes qui ont fait la paix avec le concept de doute. Le doute doit rester activé mais structuré. Pour un moment, mettons le tableur de côté. L'équipe doit d'abord savoir qu'une narrativa à story unique — juste ou fausse — est toujours dangereuse, car elle éteint la vigilance qui nous dirait quand cette story a cessé d'être juste.

Le fait de maintenir plusieurs récits (et futurs) sans en choisir un prématurément développe quelque chose qui n'a pas de nom officiel dans la plupart des cursus de stratégie, mais qui est peut-être la capacité collective la plus importante qu'une équipe de direction puisse posséder : la tolérance à l'incertitude structurée. L'humilité d'admettre que personne dans la salle — quelle que soit la séniorité — ne sait quel monde approche. Et la discipline de laisser ce doute affûter la perception plutôt que paralyser la décision.

## DES ANTENNES, PAS DES BOULES DE CRISTAL

Il est tentant de mesurer le succès d'un exercice de Scenario Planning en vérifiant si les futurs imaginés finissent par se réaliser. C'est la mauvaise mesure. Les célèbres scénarios Shell de 1971 — qui ont préparé l'entreprise à répondre au choc pétrolier de 1973 bien mieux que ses concurrents — n'ont pas été un succès parce qu'ils prévoyaient l'embargo. Ils l'ont été parce qu'ils avaient préparé l'organisation à reconnaître les signaux d'un monde qu'elle avait déjà imaginé.

Tel est le vrai but de l'exercice tel qu'il est pratiqué dans le programme *Sensagy*<sup>TM</sup> d'Elixir : non pas produire des prévisions précises, mais produire des équipes dotées de meilleures antennes. Des

équipes qui remarquent plus tôt, catégorisent plus vite et agissent avec cohérence parce que la conversation sur ce qu'il faut faire dans chaque monde plausible a déjà eu lieu.

Sans attendre que le futur arrive, l'équipe peut déjà positionner les projets et anticiper leur viabilité dans chaque monde. Elle peut aussi définir immédiatement quels signaux faibles surveiller afin de sentir tôt quel monde se rapproche.

Plutôt que de débattre de probabilités, l'équipe peut débattre des signaux faibles à surveiller, des indicateurs avancés qui donneraient le feu vert à chaque initiative, et de ce sur quoi elle doit collectivement aiguïser son attention et ses compétences.

La capacité de percevoir les signaux faibles avant qu'ils se consolident. La capacité de raconter une histoire du futur qui permette à une équipe de la naviguer ensemble. Ce sont des capacités humaines de préparation collective qu'Elixir appelle **Forward-Culture** — elle se construit, elle ne s'hérite pas.

## LA CULTURE N'EST PAS SEULEMENT UN HÉRITAGE

---

Il existe une façon courante de penser la culture organisationnelle : comme quelque chose d'accumulé au fil du temps, transmis des fondateurs aux successeurs, inscrit dans des habitudes et rituels qui précèdent l'équipe actuelle. Ce n'est pas faux. Mais c'est incomplet. Cela nous conduit aussi souvent à diagnostiquer à tort qu'un « changement culturel » est nécessaire, alors que le problème ne réside pas dans la culture elle-même, mais dans la direction vers laquelle elle pointe.

*Cessez de rêver à des transformations culturelles radicales si vous n'avez pas 10 ans devant vous. Commencez à nourrir une Forward-Culture : l'habitude de reconnaître notre présent hérité et de questionner nos futurs plausibles.*

La culture, plus précisément, est un ensemble partagé de marqueurs et de principes qu'un groupe utilise pour naviguer dans son monde. Et si telle est la définition, une équipe peut aussi construire la culture de manière prospective — autour des futurs pour lesquels elle se prépare, et pas seulement du passé qu'elle a hérité.

**Forward-Culture** est la création délibérée d'un langage partagé, de références communes et de cartes mentales autour de futurs plausibles construits ensemble. C'est la culture comme outil de navigation, pas seulement comme mémorial. Lorsqu'une équipe nomme ses mondes futurs — lorsque le Monde X, le Monde Y et le Monde Z deviennent des concepts réels et habités dans la salle — il se passe quelque chose de discret mais de significatif : le futur devient un endroit où l'équipe s'est déjà rendue, en imagination et en conversation.

Nommer ces mondes est fondamental. Un nom n'est pas simplement une étiquette. Lorsqu'une équipe convient qu'un futur s'appelle 'L'Archipel' et un autre 'L'Iceberg', elle ne choisit pas seulement des mots. Elle encode toute une narration — un ensemble de conditions, de relations, de ce qui compte comme signal — dans un lexique partagé récupérable instantanément sous pression. C'est comme une même adresse IP dans le cerveau de chacun qui, lorsqu'elle est appelée, se déploie de façon synchrone à la vitesse de la lumière. C'est cela, la Culture.

Et c'est un avantage concurrentiel. Non parce que les noms sont ingénieux, mais parce que la compréhension partagée qu'ils compriment est profonde. Au moment du pivot — lorsque les signaux pointent vers un monde plutôt qu'un autre — l'équipe n'a pas besoin de reconstruire sa réflexion depuis le début. L'équipe se met déjà en mouvement.

*Les incertitudes demeurent, mais les règles générales peuvent déjà être conçues pour faire face à la vague initiale inévitable des changements à venir...*

## LA STRATÉGIE NE JOUERA PAS AVANT QUE LES FUTURS NE SOIENT CONSTRUITS.

---

La stratégie, comme l'a soutenu Peter Compo, n'est pas une description de là où une organisation veut aller. C'est une règle pour naviguer au-delà de la contrainte dominante qui se dresse entre l'organisation et ses aspirations.

Prendre le temps de définir les mondes futurs plausibles — à travers la méthode de Scenario Planning présentée dans l'encadré — consiste à planter le décor dans lequel contraintes et opportunités évolueront et où la stratégie pourra agir.

*Le futur est déjà dans la pièce. La stratégie arrive après et doit s'y adapter. Elle n'a pas de place assignée ; c'est une règle pour guider la mission.*

La logique interne permettant de s'adapter lorsque le monde se révèle différent de ce qui était attendu est l'essence même de la stratégie.

## LA CONSTRUCTION DE MULTIPLES FUTURS PLAUSIBLES

Projeter des futurs sans cadre méthodologique produit du bruit, pas de la prévoyance.

En conséquence, une séquence rigoureuse doit commencer par l'équipe qui formule la question focale — non pas 'que pourrait-il se passer ?' mais 'que devons-nous comprendre pour prospérer ?' L'équipe sépare ensuite ce qui est connu (tendances robustes : les forces qui façonneront le futur quel que soit le monde émergent) de ce qui reste véritablement incertain (les questions ouvertes pour lesquelles aucune preuve ne tranche encore le débat).

Les incertitudes liées sont regroupées selon des axes aussi orthogonaux que possible — c'est-à-dire véritablement indépendants les uns des autres, de sorte que l'espace qu'ils créent soit vraiment diversifié et constitue des ensembles complexes de conditions que nous pouvons chacun appeler un monde. L'équipe élimine ensuite les combinaisons les moins plausibles et distille l'espace restant en trois mondes futurs.

Enfin, les mondes doivent absolument avoir un nom et une narration. Chaque monde devient un conteneur de sens partagé — un nom que toute l'équipe peut invoquer lorsque la réalité commence à bouger.

*Les programmes Elixar débutent par la conscience sensorielle, progressent à travers la construction de futurs plausibles et aboutissent à la formulation d'une stratégie authentique qui sera ensuite mise en œuvre dans les projets et les plans. C'est un rituel de préparation collective ouvert à de multiples futurs, mais gardé par des frontières...*

## LÀ OÙ LES FRONTIÈRES SONT DES CATALYSEURS

L'approche *Sensagy*<sup>TM</sup> du Scenario Planning est construite autour du maintien simultané de trois futurs distincts. Pas deux (ce qui se réduit à un binaire), pas cinq (ce qui devient ingérable), mais exactement trois : nettement différenciés, cohérents en interne, chacun avec un arc narratif complet qui retrace comment le monde pourrait plausiblement évoluer d'aujourd'hui vers cet horizon. Nous avons constaté que trois est le nombre optimal pour garantir une différenciation marquée et éviter la surcharge cognitive.

Une objection raisonnable surgit ici : contraindre l'exercice à trois futurs, à des axes définis, à une méthodologie partagée ne limite-t-il pas l'imagination ? La structure ne supprime-t-elle pas l'ouverture même que l'exercice vise à cultiver ?

Les recherches de la Dre Catrinel Tromp sur la créativité et les conditions-limites apportent une réponse précise : les contraintes, bien conçues, ne restreignent pas l'imagination — elles la dirigent. Le paradoxe de la page blanche est que sa liberté infinie produit de la paralysie, non de la créativité. Les frontières focalisent l'esprit divergent. Elles définissent l'espace au sein duquel l'exploration authentique devient possible.

Amener une équipe à travailler dans des axes définis ne limite pas sa réflexion. Cela lui donne un endroit précis où aller — et ce faisant, crée les conditions de la profondeur focalisée que le brainstorming non structuré n'atteint presque jamais.

Ces frontières maintiennent l'équipe unie. En leur sein, les imaginations se heurtent, se combinent et fusionnent en quelque chose que l'équipe n'aurait pas pu atteindre seule.

---

Si vous reconnaissez votre organisation dans l'un de ces éléments — la prochaine étape est une conversation.

---

Découvrez le cadre complet sur [sensoryleadership.org](https://sensoryleadership.org) · Contactez Elixar : [projets@elixar.fr](mailto:projets@elixar.fr)

---

#SensoryLeadership #FutureOfWork #DecisionQuality #ScenarioPlanning #ForwardCulture

---

## Les Services Elixar

*Elixar est le seul fournisseur de programmes complets de Sensory Leadership — dispensés en présentiel, partout dans le monde, en anglais, français et italien. Les programmes vont du parcours complet Sensagy™ (24 heures, six modules, de la conscience sensorielle à la direction stratégique) au format plus ciblé OlfaTeam™ (10 heures, cinq modules, ancré dans la pratique olfactive et l'application au management de projet), jusqu'aux keynotes et interventions d'une demi-journée dans les séminaires et retraites.*

[elixar.eu](https://elixar.eu)

---

## Le Fondateur d'Elixar

*Jeremy Leroux est Directeur Général et conseiller stratégique (Cert. MCI, Californie) avec plus de vingt ans d'expérience internationale en leadership dans des secteurs B2B allant des boissons, ingrédients alimentaires et applications pharmaceutiques au monde des parfums (Cert. Design Olfactif, Politecnico di Milano). Ayant vécu et travaillé en France, au Canada, en Nouvelle-Zélande, en Australie, aux États-Unis et en Italie, il est diplômé Ingénieur et MSc en Procédés Alimentaires en France et titulaire d'un MBA en Californie. Il a fondé Elixar avec la conviction que l'expérience sensorielle est et sera un fondement de la performance des individus et des entreprises.*

[linkedin.com/in/lerouxjeremy](https://linkedin.com/in/lerouxjeremy)

---